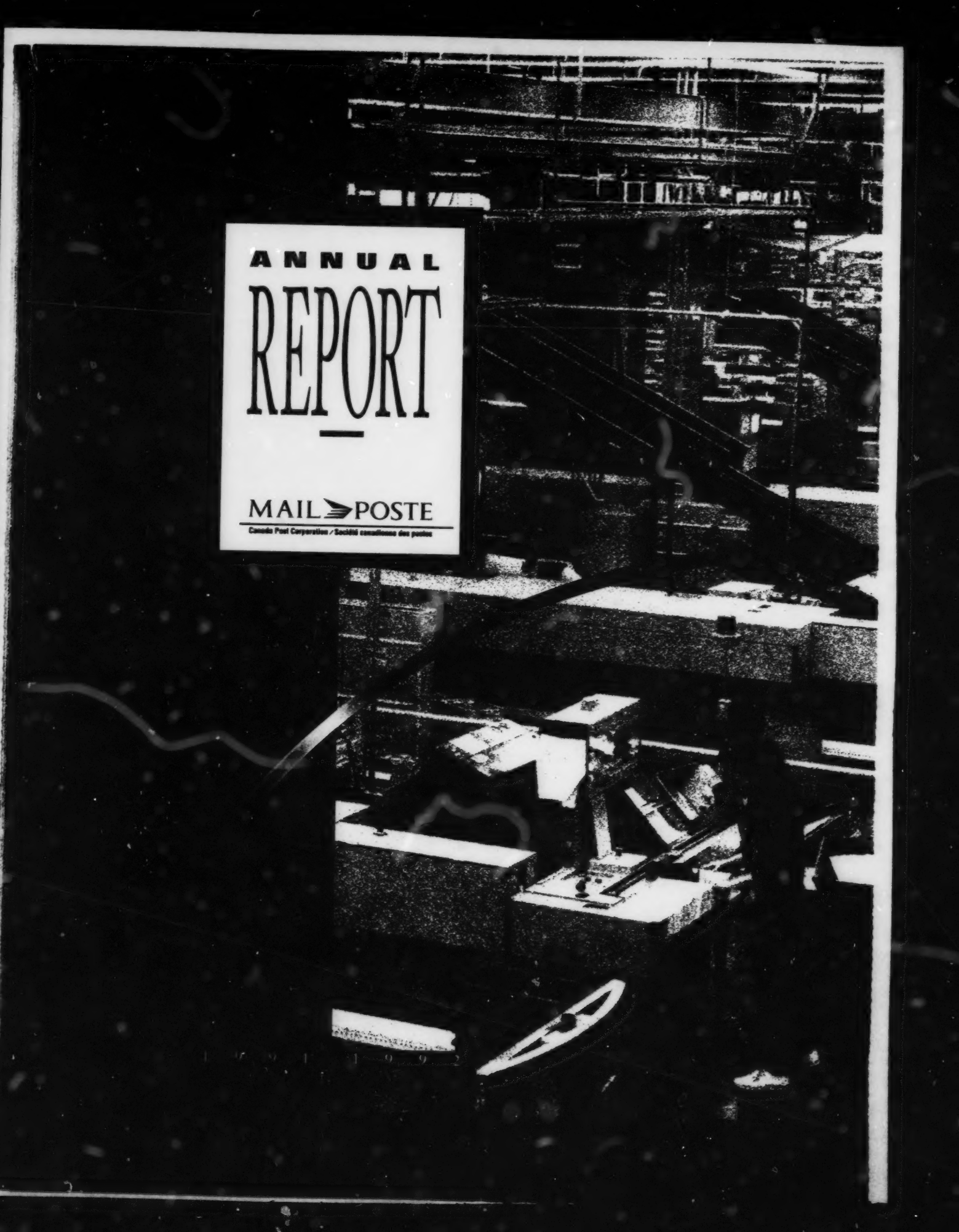
ANNUAL REPORT

MAIL POSTE

Canada Post Corporation / Société canadienne des postes



92-06442/

CONTENTS

H
M O
O P S
S P
D O
P O
F P
F Y R

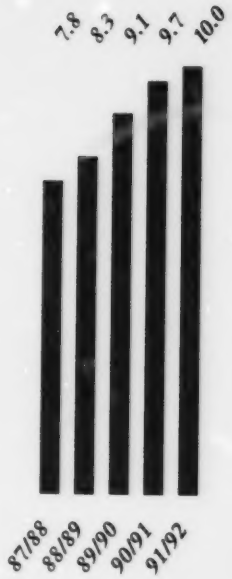
Cover:

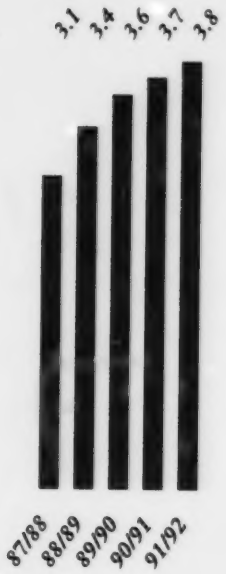
Corporate Profile

CANADA POST CORPORATION IS A MAJOR CANADIAN COMPANY, MEETING THE COMMUNICATIONS, ADVERTISING AND PHYSICAL DISTRIBUTION NEEDS OF CANADIAN AND INTERNATIONAL CUSTOMERS. IN THE PAST FISCAL YEAR, THE CORPORATION HANDLED 10 BILLION MESSAGES AND PARCELS. TODAY, CANADA POST DISTRIBUTES THE MAIL TO OVER 11 MILLION POINTS OF DELIVERY IN CANADA, AND FORWARDS MAIL TO VIRTUALLY EVERY COUNTRY IN THE WORLD. CANADA POST PROVIDES CANADIANS WITH ONE OF THE NATION'S LARGEST DISTRIBUTION NETWORKS AND MARKETS ITS PRODUCTS OR SERVICES THROUGH MORE THAN 18,200 POINTS OF SALE, OF WHICH 75 PER CENT ARE OPERATED BY PRIVATE BUSINESSES. THE CORPORATION OPERATES A NETWORK OF 25 MAJOR MAIL PROCESSING PLANTS, EMPLOYS 57,000 FULL- AND PART-TIME PEOPLE, OPERATES A FLEET OF SOME 5,300 VEHICLES, AND CONTRACTS FOR THE SERVICES OF NUMEROUS AIR AND SURFACE TRANSPORTATION COMPANIES. CANADA POST CORPORATION: MEETING THE NEEDS OF CUSTOMERS TODAY AND LOOKING AHEAD TO TOMORROW'S OPPORTUNITIES.

Highlights

Volume
Billions of pieces





Revenue from Postal Operations
Billions of dollars

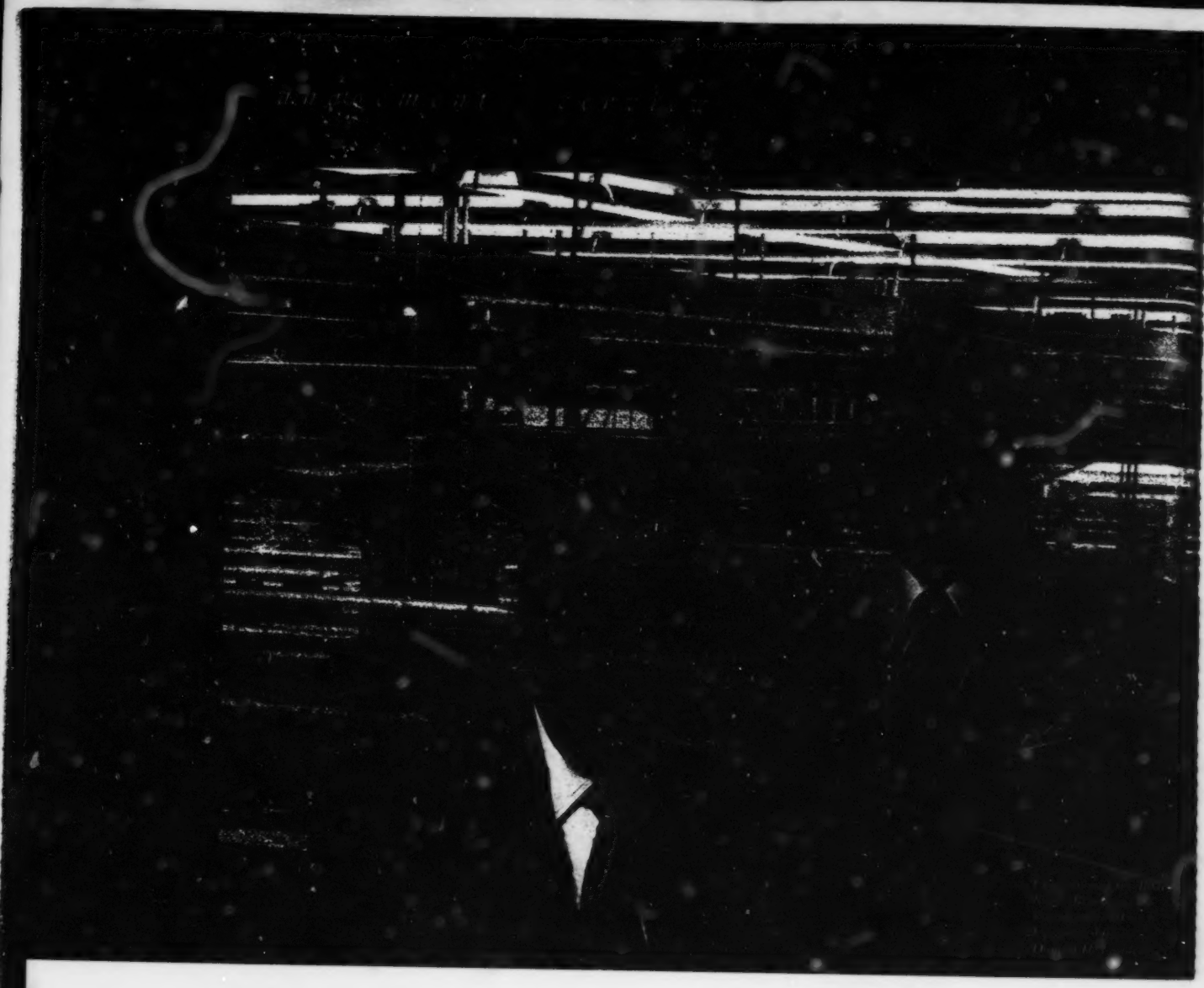
Income (loss) from Postal Operations
Millions of dollars

Net Income (loss)
(88/89 and prior – Income from operations after amortization of extraordinary restructuring costs)
Millions of dollars

Canada Post Corporation processed 10 billion pieces of mail in 1991/92, an increase of 300 million pieces over the previous year.

Revenue from postal operations reached $3.8 billion in 1991/92, an increase of $100 million over 1990/91.

Consolidated net loss for 1991/92 was $128 million.



Our tenth anniversary as a commercial corporation was a mixture of progress and challenges. We achieved new milestones in the areas of customer service and productivity gains. However, the company's financial results were less than expected because of a major labour disruption and a weaker-than-expected economy.

Looking back over this first decade, Canada Post Corporation is encouraged with the progress that has been made. We have changed the corporate culture from that of a government department to a service-oriented corporation. We have restored reliability and enhanced access for our customers. And we have funded a major investment program aimed not only at improving customer service today, but at building the modern postal system of tomorrow.

In changing our corporate culture we have established new world-class standards for service and operational performance. Our delivery performance is now audited to those standards. Our objectives on financial return are set in relation to comparable businesses. And we have maintained our thrust toward opening more franchised postal outlets with the locations and longer hours of service demanded by our customers. We achieved three years of profitability after 30 years of deficits and losses.

Unfortunately, a loss of $128 million was recorded in 1991/92. The Corporation fully expects to be profitable in 1992/93.

We have developed new products to meet the demands of the marketplace. And in 1991/92, Ernst & Young reported that the Corporation reached an all-time high of 98 per cent on-time delivery in the final quarter in each of our two-, three-, and four-business-day standards for Lettermail. This compares with the independent auditor's first published results in 1987/88 averaging less than 85 per cent.

Investments in mail processing equipment, in information systems and in process costing have led to major improvements in productivity.

In our first decade of operation we have established our financial viability by striking a balanced approach to performance improvement. Since 1982/83, our first full year of incorporation, volumes grew by more than 50 per cent to 10 billion pieces. Mail processing efficiency rose by some 50 per cent and letter carrier efficiency by nearly 25 per cent. These actions allowed the Corporation to hold basic letter rate increases to two-thirds the rate of inflation. Today, the price of a basic letter in Canada, the second largest country in the world, is the second lowest among major western industrial countries in terms of the time it takes an average worker to earn the price of a stamp.

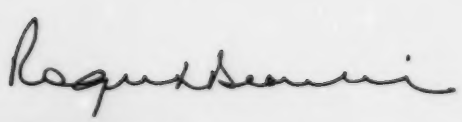
There were two milestones in our drive to respond to the globalization of our marketplace.

An agreement was signed between Canada Post and four European postal administrations to enter into an international joint venture with Australia-based TNT Ltd., a major global transportation company. The new venture, GD Express Worldwide, allows Canada Post to provide customers with time-certain courier and express parcel products to virtually every country in the world.

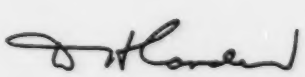
Canada Post Systems Management Ltd., a wholly-owned subsidiary, completed joint marketing agreements with several private sector companies to sell technology developed for Canada Post Corporation to other postal administrations. The company has provided assistance to postal administrations in New Zealand, Mexico, Central and South America and Europe.

Temporary financial setbacks in 1991/92 have not deterred our commitment to service improvements, investments, product development and productivity enhancement crucial to building a successful corporation.

Customer service has been the key to our progress in the last 10 years. And it will remain the key to our progress in our second decade, leading us into the 21st century.



Roger L. Beaulieu
Chairman of the Board



Donald H. Lander
President and Chief Executive Officer

Mail Operations

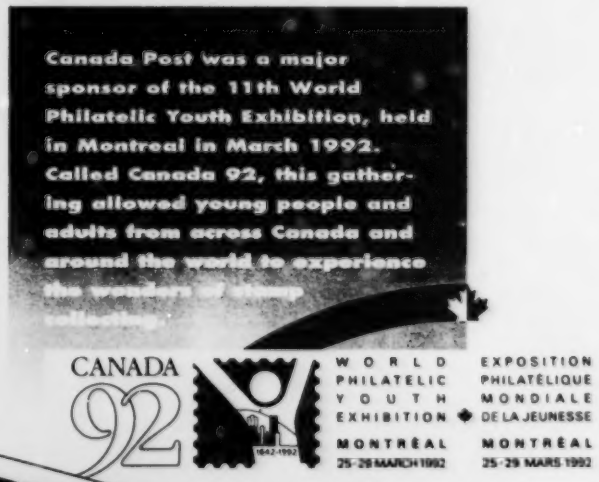
Mail Operations, which encompasses the collection, processing, transportation and delivery of the billions of messages, documents and packages handled by the Corporation yearly, is central to Canada Post's commitment to provide quality service to its customers. In 1991/92, each phase of these operations saw new technology and processes implemented to increase productivity, improve cost effectiveness, and ultimately enhance customer service.

Canada Post's new Hamilton/Stoney Creek mail processing plant, brought fully into operation in 1991/92, features the latest generation of Multi-line Optical Character Readers (MLOCRs) and on-line Video Encoders, in a state-of-the-art processing facility. An energy monitoring and control system allows an operator to accurately control humidity and temperature throughout the plant to minimize energy consumption, optimize operation of processing equipment, and enhance the working environment.

In 1991/92 the number of MLOCRs increased from 31 to 44 countrywide, and upgrade of the technology is continuing. MLOCRs have the capability to read civic addresses as well as postal codes, to handle 32,500 pieces of mail per hour with greater accuracy and to encompass the new Video Encoding System.

With this new system, video images of addresses that cannot be read by the MLOCR are captured by a computer for recall on a video screen. The operator properly encodes the letter and it is returned to the mail sorting process. The Video Encoding System means faster, more reliable mail handling.

Also introduced this past fiscal year were Local Area Networks interconnecting all MLOCRs



within a plant and to the Corporation's Postpac Network. Sortation plans can be communicated from the plants to head office and reports can be produced in less than one hour.

The PERFORM Program is a continuing capital program aimed at improving standards, systems, equipment and operations in order to reduce operating costs. The Ergolift device and the Volume Data and In Process Control System are two examples of projects within the program. The Ergolift device for emptying heavy monotainers has increased productivity and made mail handling speedier, while reducing the danger of back injuries for employees. The new Volume Data and In Process Control System allows effective, computer-controlled tracking of mail volumes on a real-time basis.

The transportation and delivery operations require close monitoring and control to meet the Corporation's delivery commitments.

Daily computer reports provide key information about every truck load of mail transported. This information permits loads to be optimized and routes altered to meet special circumstances. A newly-introduced computer system is also used to better control air shipments. These processes are enhanced by extensive ramp and dock coverage. Dedicated Canada Post personnel ensure that the mail is moved quickly and efficiently on the truck loading docks and aircraft loading ramps.

Canada Post serves the country's remotest regions, including the Far North, as well as its major urban centres. The Corporation's Northern Services Division works against the odds – harsh weather conditions; small, scattered settlements; and unpredictable transportation – to meet the postal needs of Northern residents and businesses.

The establishment of service targets for the Northern region was begun in 1991/92. This was the result of recommendations from the nine-member Northern Services Customer Council. In addition, Canada Post has consulted with numerous band and municipal councils to form partnerships, whereby postal facilities run by native peoples are set up and operated with support from the Corporation.

Another Northern innovation project, supported by the Yukon government, has resulted in cost- and time-sharing arrangements between the Corporation and a major bank. One employee in each location works half a

Service Performance Achievement Reports Ernst & Young Quarterly Statistics – Fiscal 1991/92

* Strike Interruption

day for the bank and half a day for Canada Post, all in the one facility. Northern residents get two vital services, and costs of operation are greatly reduced.

In 1991/92, Canada Post's Northern Services Division was a sponsor of the Arctic Winter Games opening day ceremonies, and printed and distributed invitations encouraging people to visit the North for the Alaska Highway Reunion-ness '92 celebrations.

Technology

The use of innovative technologies is sometimes obvious when applied to postal products, as in the case of bar codes which can be seen on the outside of envelopes. But, Canada Post's Information Technology and Strategic Development group has also developed many computer communications and information systems that improve management and operational abilities, and customer service. The Delivery Needs Accuracy program, for exampie, provides the tools necessary for Large Volume Mailers to not only effectively manage their address data bases, but also to improve the processing and delivery of their mailings. The program comprises several addressing elements, including: Addressing Standards, Address Accuracy, Software Evaluation & Recognition, and National Change of Address.

A new Canadian Addressing Standard has now been established to provide Canadians with a simple format that processing equipment can readily recognize and sort. Accurate addresses greatly reduce production and handling costs.

The Software Evaluation and Recognition Program recognizes third party software that

enables Large Volume Mailers to verify that the addresses in their data bases are valid and accurate. A list of recognized software packages which accomplish this is published quarterly.

Also established in the past fiscal year was a telecommunications management network that permits cross-Canada identification of system problems within Canada Post's extensive computer network, right down to an individual personal computer. Repairs can now be carried out quickly and cost effectively.

Canada Post Systems Management Limited

Canada Post Systems Management Limited, a wholly-owned subsidiary of Canada Post Corporation, markets Canada Post technologies and expertise to postal administrations around the world. The company markets such systems as *Track and Trace*, *Trace Mail*, *International Inbound and Outbound Mail*, and *Service Identification*, as well as performing consultancy services for other postal administrations. The consultancy services encompass operational reviews, advice on letter carrier route optimization, and engineering studies on mechanization.

Canada Post's operational systems place the Corporation in the vanguard of world postal administrations.

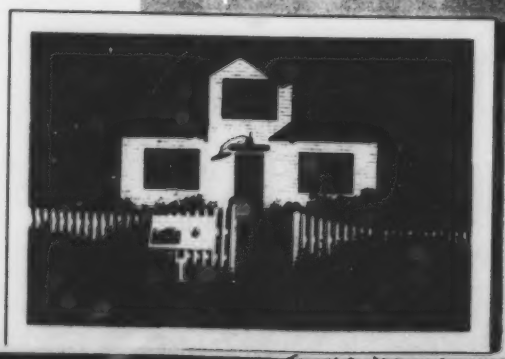
Canada Post Systems Management Limited markets the Corporation's postal technologies and expertise worldwide.

Canada Post Systems Management Limited has provided assistance to postal administrations in New Zealand, Mexico, Central and South America, and Europe. The company has entered into marketing, teaming and licensing agreements with some of the world's largest technology companies in order to extend its global reach.

Meeting Customer Needs

The Commercial Sales and National Accounts sales force works to accommodate the special requirements of the Corporation's business customers.

Canada Post works in close conjunction with the country's large and medium mailers to ensure the best, most responsive service. National Accounts serves the needs of the Corporation's major commercial and government customers, ensuring that their special requirements are met.



Each year, visitors from around the world tour the Cavendish area in Prince Edward Island, which includes the newly-renovated Green Gables post office and an interpretive exhibit, titled "Yours Sincerely, L.M. Montgomery." At the exhibit, visitors can follow the route taken by Lucy Maude Montgomery's famed manuscript, Anne of Green Gables, through the turn-of-the-century postal system.

Retail Operations

The Retail organization underwent significant change in 1991/92, completing its transition to the territory management concept. More than 350 Area Managers and Representatives received training focusing on their new responsibilities, with emphasis on customer service, sales and operating methods. The Lead Hand concept was introduced, which saw 1,350 retail clerks trained to handle business and administrative responsibilities at our corporate-operated outlets.

The Corporation continues to modernize and expand its retail network, to meet the needs of our customers. Full service outlets operated by the private sector continue to expand to provide improved accessibility and hours of service. Canada Post continually reviews its retail network and makes adjustments where necessary. Some postal outlets have been converted to Commercial Service Centres to meet the special needs of small- and medium-size commercial postal customers.

Customer Service

Canada Post maintains a network of facilities which provide a range of services to respond to customer needs and service enquiries. The Corporation has telephone centres to relay information on postal codes, rates, and postal outlet locations, or to handle claims and enquiries. That process has been streamlined for greater customer convenience in the

Our operational advancements result in increased productivity, improved cost effectiveness, and ultimately enhanced customer service.

This equipment sorts bags and oversized parcels at the Corporation's South Central plant in Toronto.

past fiscal year. Fully bilingual customer service can also be accessed by a 1-800 number, and is equipped to handle the special needs of hearing-impaired customers.

In addition, the Customer Service department handles corporate correspondence and operates a *Trace Mail* Service Centre so customers can trace delivery of their mail by telephone. It also maintains a centre to deal with community mailbox issues. In 1990/91, Canada Post became a member of the Better Business Bureau. Located across Canada, the Bureaus provide an impartial mediator role in seeking resolution of problems between the Corporation and its customers.

In addition, the Corporation has Postal Service Customer Councils in each division across the country. The Councils represent customer groups on matters of policy, postal service and other business concerns.

Products

Lettermail

Canada Post achieved an on-time delivery performance for *Lettermail* of 98 per cent for the quarter ended March 1992. This demonstrated an ability to offer reliable basic letter service, which is an economical, convenient alternative to delivery options such as faxes and electronic funds transfer. To enhance the attractiveness of *Lettermail*, the

Corporation provides several preferred rates to Large Volume Mailers, based upon the level of mail preparation, mail volumes and frequency.

Canada Post's *Trace Mail* family of options, introduced in 1989/90 and 1990/91, is already being enhanced through the use of improved scanning equipment. These options offer a range of features that meet our customers' security, delivery status and proof of delivery needs.

Business Reply Mail was greatly enhanced this year by the introduction of a new format which includes a new indicia and a bar code containing the customer's unique account number. Customers now receive camera-ready artwork for their envelopes, cards or labels. These enhancements improve accuracy and timeliness while providing important management information to both the customer and the Corporation.

New *Greet More* envelopes, designed to provide customers with mailing discounts over the holiday season, were also introduced this past year. The new simpler format features only postal code "guide boxes."

Canada Post contributes to an appreciation of Canadian history and accomplishments with the continued sponsorship of the Heritage Minutes one-minute television spots, and the Heritage Post bulletin, which is sent to schools

Publications Mail

In the area of *Publications Mail*, the Corporation has responded to the continuing withdrawal of industry funding support from the Department of Communications for specific types of publications by offering two commercial products: *Canadian Publications Mail* and *International Publications Mail* posted in Canada for Canadian distribution. These products, together with other available commercial options, offer customers a full range of affordable, dependable products at competitive prices. Canada Post will continue to work towards more cost-efficient solutions through greater customer participation in mail preparation, pre-sortation and distribution.

Advertising Mail

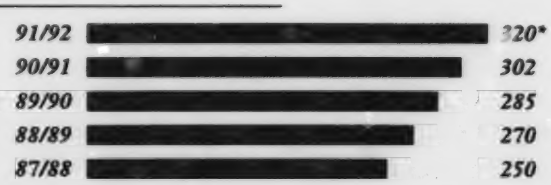
Unaddressed Admail has continued to provide strong volume growth, despite the recession, as advertisers recognize the targeting capabilities and cost effectiveness of this advertising product. Volumes grew to 3.6 billion pieces this past year from 3.1 billion in the previous fiscal year. *Unaddressed Admail*'s quality assurance program is now fully implemented to monitor delivery by the alternate work force. This includes on-street verification, mail-back card surveys, and reports to customers.

By the end of the fiscal year 1991/92, the Corporation established five *Admail* Induction Centres – Vancouver, Winnipeg, Toronto West, Toronto East and Montreal – enabling Canada Post to better control *Admail* receipt, verification and distribution.

Mail Processing Efficiency

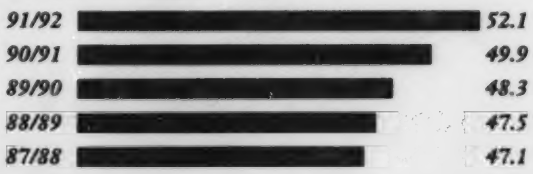
Pieces per hour paid

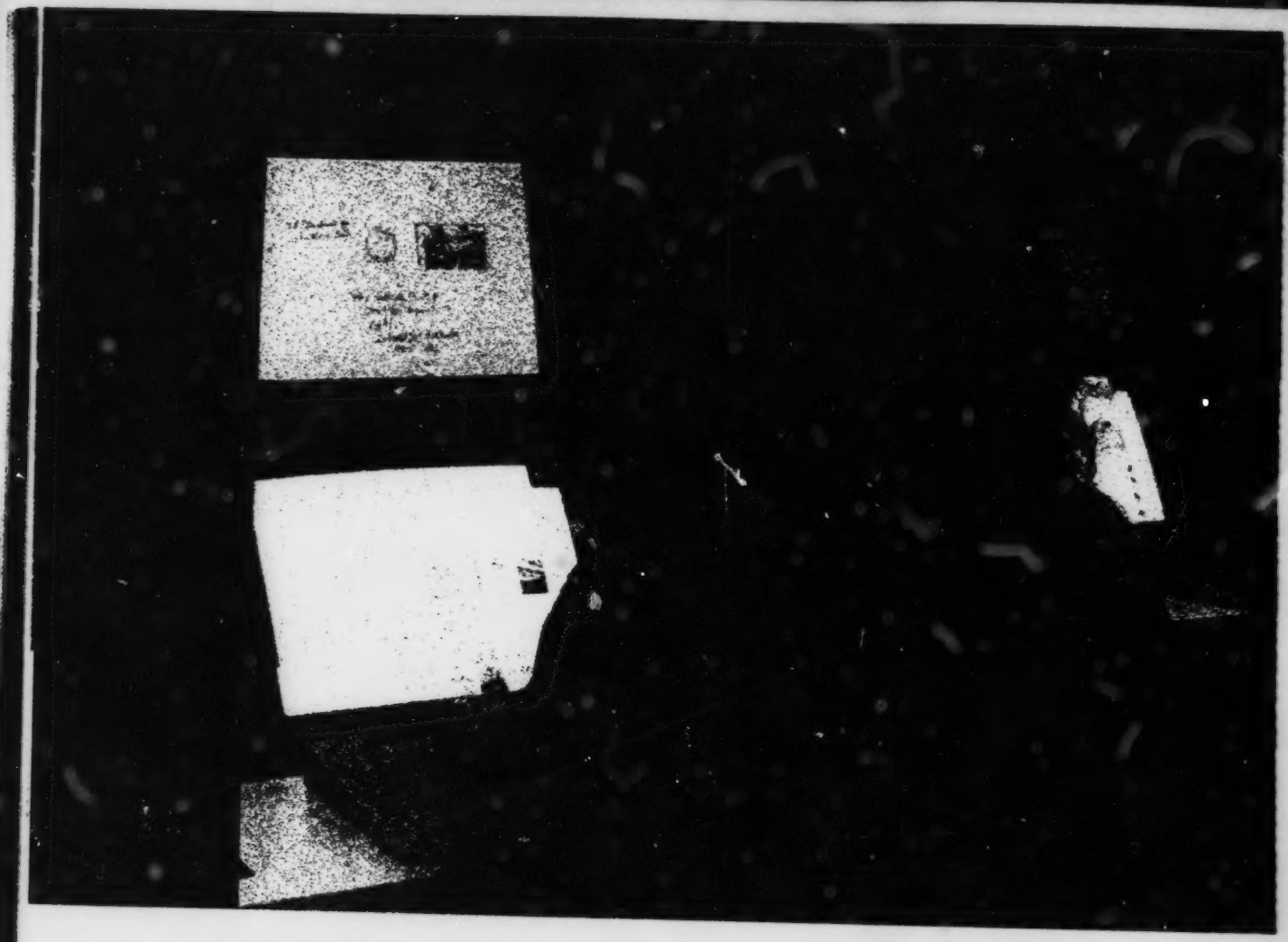
*Comparative figures have been reclassified to conform to the current year's presentation



Letter Carrier Efficiency

Points of delivery per hour paid





Addressed Admail also continued to grow this past fiscal year indicating a recognition by advertisers of its benefits in the direct marketing process. It is precise, cost effective, and results are measurable. The Corporation promotes direct mail marketing through a host of initiatives, including membership in and support for the Canadian Direct Marketing Association. This past year Canada Post produced a new publication, Canadian Connexions – A Guide to Building Direct Mail Business in Canada, which encourages international companies that access the Canadian marketplace to use the expertise of Canadian direct marketing firms to develop their campaigns. The Corporation also sponsored a Canadian Connexions booth at the U.S. Direct Mail Association annual convention in Boston.

Volume Electronic Mail

Twenty-two million pieces of *Volume Electronic Mail* were delivered this past year. This includes *Admail Plus* and *Lettermail Plus*, services that take advantage of Canada Post's electronic communications capability.

Priority Courier and Parcels

Priority Courier demonstrated consistent reliability, reporting a 99.3 per cent on-time delivery rate in 1991/92. Its network reaches into every corner of the country and its service options include pickup and delivery evenings and on Saturdays. Computerized technology provides 24 hour-a-day monitoring, seven

McDonald's Restaurants returned as the official sponsor of Stamp Month. McDonald's handed out two stamp-related "Treat of the Week" which were given free of charge to children and included games and puzzles associated with the affixed stamps – either Chinook or Buried Treasure.

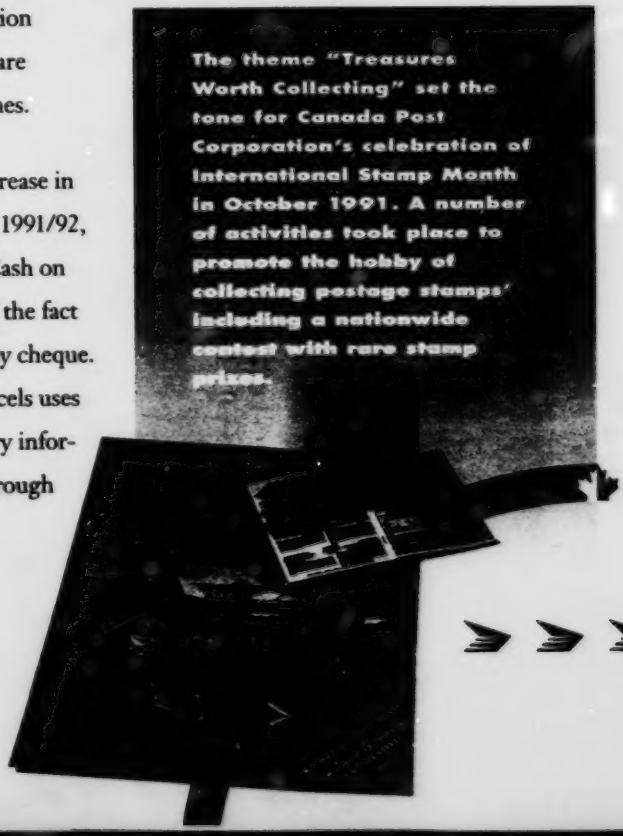
In connection with the Winter Olympics held in Albertville, France, Canada Post issued a commemorative booklet of 10 stamps, featuring five new designs – ski jumping, alpine skiing, four-man bobsled, ice hockey, and figure skating. And, in cooperation with Kraft General Foods of Canada, another Olympic Sponsor, Canada Post created the Priority Courier - Miracle Whip Olympic Mailbag. This promotion saw the production and distribution of postcards, bearing the names

days a week. If weather or transportation problems occur, back-up procedures are implemented to maintain delivery times.

Parcel services, which recorded an increase in volumes, introduced a new feature in 1991/92, COLLECT on delivery, to replace Cash on Delivery. The name change reflected the fact that payment now can also be made by cheque. The Proof of Delivery option for parcels uses bar code technology to record delivery information accessible by the customer through a toll-free telephone number.

Stamp Products

Stamp Marketing continued to promote stamp sales through innovative and successful co-promotions.



and logos of the two sponsors, which could be filled in by the public and sent to encourage Canada's athletes in Albertville.

Other projects included: The Basketball Centennial Collection, promoted on The Sports Network; the Search for Santa television special aired on December 18, 1991, in connection with Canada Post's Christmas stamp issue; and the Corporation's active role in the Canada '92 World Philatelic Youth Exhibition in Montreal.

Promotion

Canada Post utilized a variety of media to promote its products and services, and to support the cultural enrichment of the nation.

In addition to many events sponsored by the Corporation, Canada Post was engaged in advertising related to the Olympics. Canada Post is one of the official sponsors for Canada, and Priority Courier is the Official Courier of the 1992 Olympics (both Winter and Summer). Advertising in support of this included television, direct mail and print advertising, point of purchase material, *Event Media* packages, and the display of the Olympic logo on street mail boxes, trucks and other objects. *Event Media* packages give advertising partners broad market reach at economical cost and link them with quality, high-profile events.

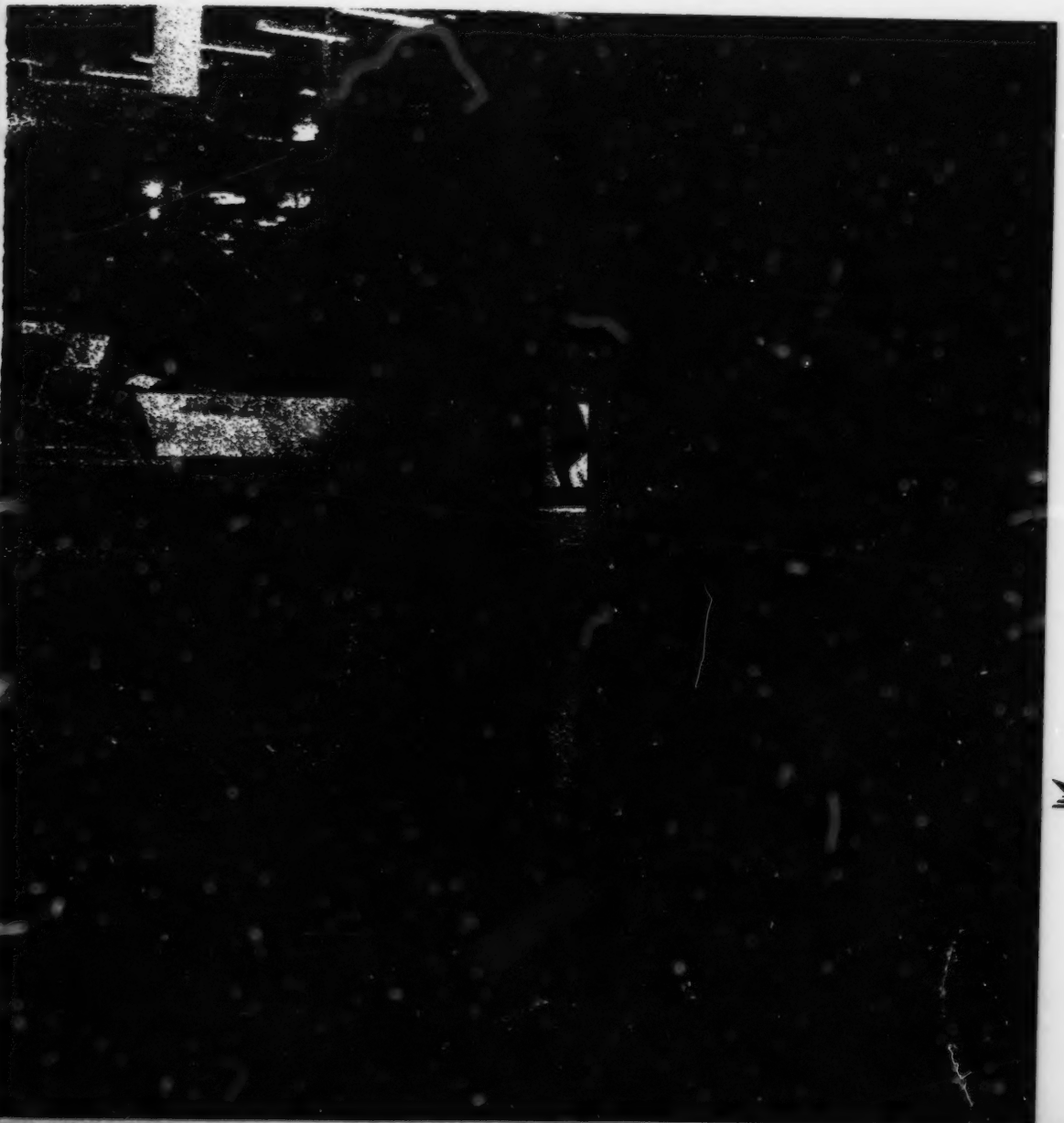
International Mail

The International Mail business was enhanced in 1991/92 by the introduction of new international and U.S. incentive rates. The rate package, which consists of seven levels based on weight, is designed for commercial mailers. To improve service levels, same-day processing is available through special handling facilities at the Corporation's International Exchange Offices in Montreal, Toronto and Vancouver.

Canada Post continues to be active internationally, participating as a member of the 170-nation Universal Postal Union.

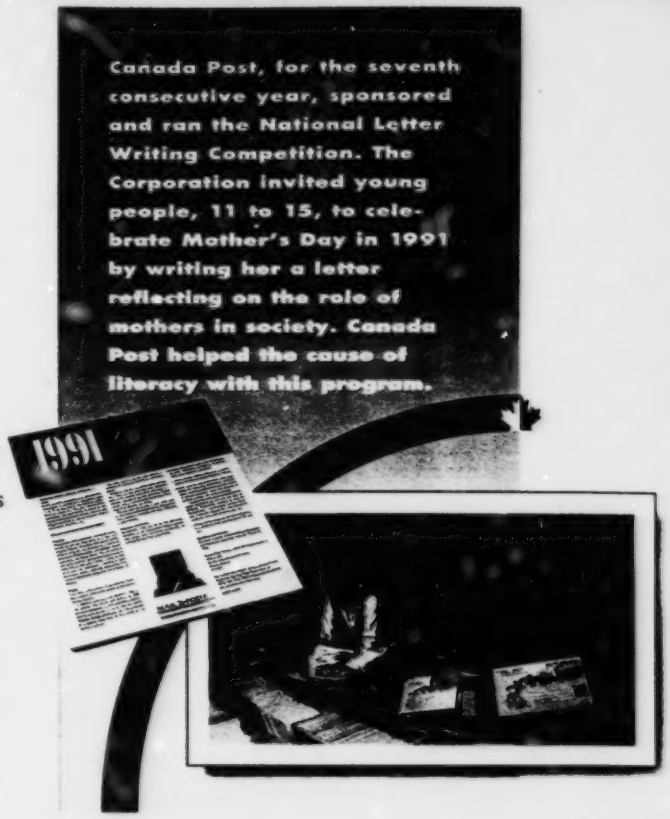
As a shareholder of the International Post Corporation – a legal entity of the larger postal administrations, including those in Europe, Japan, and the United States – Canada Post worked to improve market share in the world's expanding communications market.

Canada Post, in conjunction with the postal administrations of Germany, France, Sweden and the Netherlands, entered into an international joint venture agreement this past year with Australia-based TNT Ltd., a major global transportation company. The joint venture company, GD Express Worldwide, creates a courier and express parcel organization offering world-wide time-certain deliveries. In addition to offering its customers "world class" time-certain delivery service to all global destinations, Canada Post is protecting its growing position in the domestic market.



Purchasing

Maximizing the Corporation's resources means contracting wisely for equipment and services used. To fulfill Canada Post's requirements at reasonable cost is the task of Purchasing, which follows precise procedures in calling for proposals, evaluating responses and suppliers, and negotiating with the chosen firms. To ensure maximum value, Purchasing works closely with financial and technical specialists and end users on all contract evaluations.



Canada Post, for the seventh consecutive year, sponsored and ran the National Letter Writing Competition. The Corporation invited young people, 11 to 15, to celebrate Mother's Day in 1991 by writing her a letter reflecting on the role of mothers in society. Canada Post helped the cause of literacy with this program.

People

Canada Post's employees are a valuable asset of the Corporation and their efforts are essential to providing top-level products and services to meet customer needs. Although the past fiscal year was marred by a costly labour dispute with the Canadian Union of Postal Workers, there have been many positive occurrences which hold promise for the future.

In 1991/92 three union negotiations were successfully completed in record time. Agreements were signed with the Public Service Alliance of Canada, the Professional Institute of the Public Service, and the Association of Postal Officials of Canada. Also, there have been initiatives to improve supervisor-employee relations, such as the Leadership Forum for supervisors, and a greater emphasis on early problem solving. This forum was established to identify communications difficulties and provide supervisors with the tools to better communicate with employees. In addition, the Backlog of Arbitration Program was extended to deal with the outstanding grievances.

In 1991/92, the Corporation continued to emphasize the importance of recognizing and rewarding performance. The Positive Performance Feedback program was evaluated and continued. This program promotes discussion between managers, supervisors and employees, with a focus on good performance in the workplace.

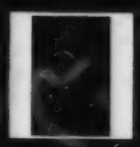
In addition, other programs recognized and rewarded job excellence. These included: The Golden and Silver Postmark Awards, Ideas In Action, and the Attendance Recognition Program.

Of course, the opportunity for personal career growth is ever-important and this past year Canada Post invested in employee training programs to upgrade skills and to prepare individuals to accept other career opportunities.

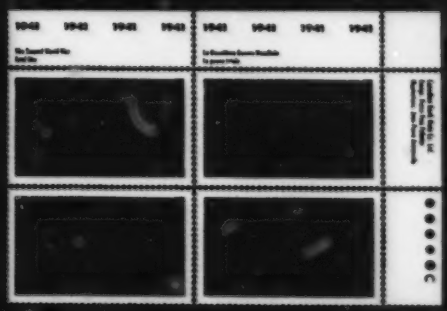
The Corporation's Occupational Health, Safety and Environment department engages in a broad range of programs to promote employee health and safety. These programs include: employee first aid training; the Employee Assistance Program, which provides referral services to outside health care professionals; Stress Awareness and Management workshops; Lifestyle Health Promotion Fairs; the Modified/ Alternate Duties Program for employees who are temporarily injured or ill; and the Drug Free Workplace Program, to educate employees and their families on drug abuse issues.

In addition to programs of help and education, the Corporation takes special interest in evaluating the ergonomic aspects of equipment and systems, as well as the introduction of safety equipment. This equipment included anti-slip footwear for employees working outside and DAZER, an ultrasonic device to protect against dog attacks.

Canada Post's employees approach their work with skill and dedication, and they continue to adapt to changing technologies and procedures to meet customer demands.

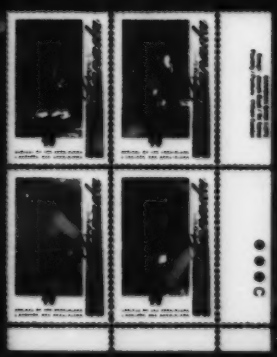


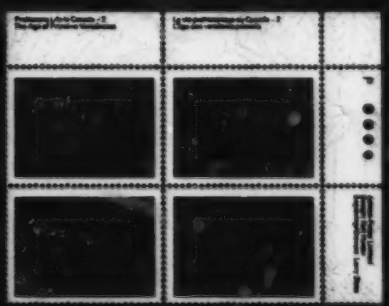
40 CANADA
40 CANADA
40 CANADA
40 CANADA
40 CANADA



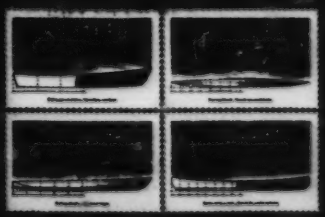
CANADA
40

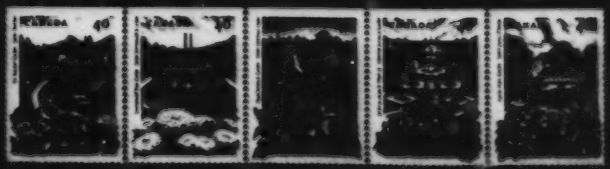
Canada 40





POSTE POSTAGE
40





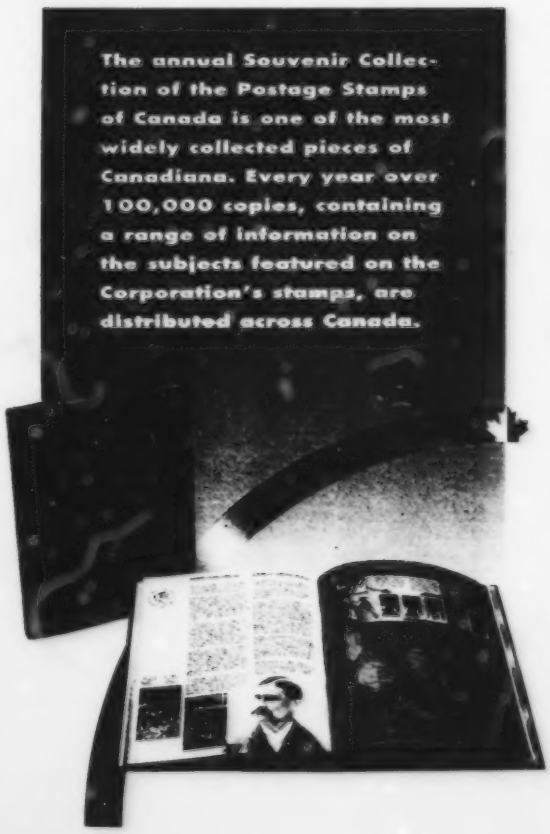
Stamp Products

Definitive

Definitives are regularly issued postage stamps that remain in continuous use for an unspecified period.

Commemorative

Commemoratives are issued in limited editions and honour significant persons, events or places. They are Canada Post Corporation's salute to a proud national history and a rich heritage. Offered for sale for only six months, they are attractive as collectors' items and are shown on the opposite page.



Commemorative Stamps

1. ***Olympic Winter Games, 5 x 42¢***
   To mark the Olympic Winter Games in Albertville, France, these stamps depicted ski jumping, figure skating, hockey, bobsledding and skiing. *February 7, 1992*

2. ***Masterpieces of Canadian Art – Forest, British Columbia, 1 x 50¢***
   Emily Carr's magnificent painting continued the Masterpieces series. *May 7, 1991*

3. ***CANADA 92, 2 x 42¢, 1 x 48¢, 1 x 84¢ (sheets and souvenir sheet)***
   Issued on the occasion of the World Philatelic Youth Exhibition in Montreal, these four stamps dwelt on the themes of exploration and discovery and marked the 350th anniversary of Montreal and the 500th anniversary of the voyage of Christopher Columbus. *March 25, 1992*

4. ***Canada's River Heritage, 5 x 40¢***
   These stamps depicted five rivers from the Canadian Heritage Rivers System, the Main, Jacques-Cartier, Athabasca and South Nahanni Rivers and the Boundary Waters Voyageur Waterway. *August 20, 1991*

5. ***Christmas, 1 x 35¢, 1 x 40¢, 1 x 46¢, 1 x 80¢***
   This issue featured Christmas gift givers from North America and Europe. *October 23, 1991*

6. ***Folklore, 4 x 40¢***
   These stamps, the second set in the series, featured colourful folktales from across the country. *October 1, 1991*

7. ***Basketball, 1 x 40¢ (sheet), 1 x 40¢, 1 x 46¢, 1 x 80¢ (souvenir sheet)***
   This issue marked the 100th anniversary of the invention of basketball by Canadian Dr. James Naismith. *October 25, 1991*

8. ***Second World War, 4 x 40¢***
   These stamps commemorated the Women's Armed Forces, War Industries and Workers, Cadets and Veterans and the Defence of Hong Kong. *November 8, 1991*

9. ***Queen's University, 1 x 40¢***
   This issue, contained in a Prestige Stamp Booklet, marked the 150th anniversary of Queen's University. *October 16, 1991*

10. ***Canada Day, 1 x 40¢***
    This stamp reflected the atmosphere of joy and celebration surrounding Canada's national day. *June 28, 1991*

11. ***Arrival of the Ukrainians, 4 x 40¢***
    Featuring the art of William Kurelek, these stamps marked the centennial of Ukrainian mass migration to Canada. *August 29, 1991*

12. ***Prehistoric Life in Canada, 4 x 40¢***
    The second set of the series, these stamps featured the Age of Primitive Vertebrates. *April 5, 1991*

13. ***Dangerous Public Service Occupations, 4 x 40¢***
    These stamps honored the Canadian Ski Patrol System, as well as the police, fire and search and rescue services. *September 23, 1991*

14. ***Small Craft – Pleasure Craft, 4 x 40¢***
    These stamps, the last in a series, featured the Verchère rowboat, a touring kayak, the laser, and a cedar strip canoe. *July 18, 1991*

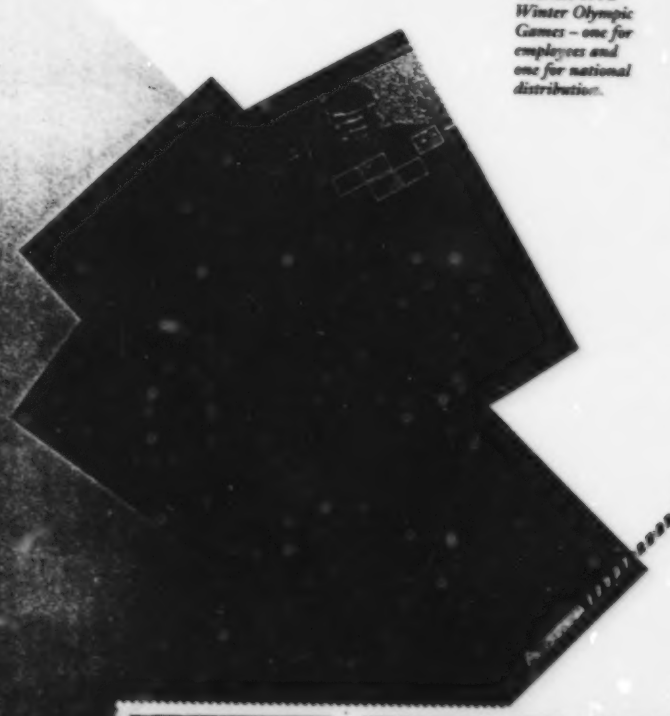
15. ***Public Gardens, 5 x 40¢***
    These stamps featured the Butchart Gardens, the International Peace Garden on the border of Manitoba and North Dakota, the Royal Botanical Gardens at Hamilton, the Montreal Botanical Garden and the Halifax Public Gardens. *May 22, 1991*

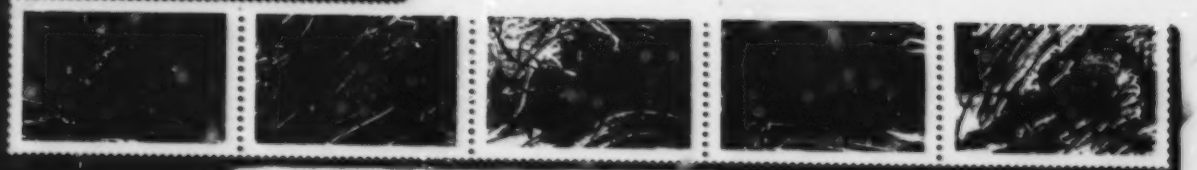
Supporting Canadian Communities and Events

In 1991/92, as in years past, Canada Post sponsored many events encompassing the Canadian arts, theatre, music and dance; professional and amateur sports; cultural events; and local or regional festivals of many types. The Corporation's involvement extends from the purchase of seats at sporting or cultural events to advertising support in the form of signage or Event Media publications. Event sponsorships are used to promote sales, involve employees and contribute to the communities where the Corporation does business.

Two Event Media booklets were produced in connection with the 1992 Winter Olympic Games – one for employees and one for national distribution.

Official Olympic Sponsor
Commanditaire officiel
des Jeux olympiques





This booklet for the Moosehead Grand Prix, held in Halifax in September 1991, urged readers to head for the action and excitement of big-time racing.

Through its active participation in the social and cultural life of the country, Canada Post contributes to the Canadian social fabric and represents itself and its products and services in a positive light. This year Canada Post sponsorships have included such diverse events as: the Quebec Winter Carnival, Ottawa's Winterlude, the Nova Scotia Symphony, the Regina Special Olympics, the Royal Winnipeg Ballet and the Arctic Winter Games, among many others from coast to coast. Of prime importance is Canada Post's leading role as an official sponsor of both the Winter and Summer Olympic Games.

Titled Bravo, and Opening Nights, two Event Media booklets provided calendars of artistic events in the Ottawa-Hull area.

Through financial and in-kind contributions, Canada Post continues to support the literacy cause across Canada.

A visible sign of Canada Post's involvement in Canada's social life, Event Media booklets help to promote and enhance a host of sporting, cultural and artistic events nationwide.

At a Quebec Nordiques hockey game sponsored by Canada Post, 4,000 spectators each received an Olympic hat to mark the opening of the Winter Olympic Games.

Our Directors and Officers

BOARD OF DIRECTORS

as of June 1, 1992

■▲● ***Roger L. Beaulieu, Q.C.***
(Montreal, Quebec)
Chairman of the Board
Canada Post Corporation
Senior Partner and Chairman
Martineau Walker, Advocates

■● ***Donald H. Lander***
(Ottawa, Ontario)
President and Chief
Executive Officer
Canada Post Corporation

■● ***Anne Chippendale***
(Calgary, Alberta)
Vice-Chairman of the Board
Canada Post Corporation
President, Chippendale
Business Management Ltd.

▲● ***Micheline Bouchard***
(Saint-Bruno, Quebec)
Vice-President
Marketing
DMR Group Inc.

■▲ ***A. Ernest Downs***
(Swift Current,
Saskatchewan)
Chartered Accountant
Burroughs, Weber
& Partners

■ Member of the Executive Committee
▲ Member of the Audit Committee
● Member of the Compensation Committee

N. Roger Gauthier
Secretary of the Board

▲ ***Larry Grossman, Q.C.***
(Toronto, Ontario)
Macaulay, Chusid
& Friedman
Barristers and Solicitors

▲ ***Kay M. LeMessurier***
(St. John's, Newfoundland)
Principal
CompuCollege School
of Business

■ ***Pierre Roy***
(Île des Soeurs, Quebec)
Partner
Chartier, Moisan
& Associates Inc.

■● ***Daniel J. Scanlan***
(Toronto, Ontario)
Chairman of the Board
of Directors
Arbor Capital
Resources Inc.

Bud Smith, Q.C.
(Kamloops,
British Columbia)
President
Mejia Property Inc.

■▲● ***Terry E. Yates, F.C.A.***
(Hamilton, Ontario)
President
Sepp Holdings Ltd.

OFFICERS OF THE CORPORATION

as of June 1, 1992

Roger L. Beaulieu, Q.C.
Chairman of the Board

Donald H. Lander
President and Chief
Executive Officer

Georges C. Clermont, Q.C.
Group Vice-President

William T. Kennedy
Group Vice-President

Léo Blanchette
Vice-President
Mail Operations

Ian A. Bourne
Vice-President and
Chief Financial Officer

Paul Courtemanche
Vice-President
Marketing and Sales

Harold A. Dunstan
Vice-President
Human Resources and
Administration

Robert C. Johnson
Vice-President
Divisional Operations (Central)

George Wilton
President
Canada Post Systems
Management Ltd.

Henry J. Klassen
Vice-President
Business Planning

Elisabeth C. Kriegler
Vice-President
Real Estate

André Malo
Vice-President
Divisional Operations (Eastern)

Peter T. McInenly, Q.C.
Vice-President and
General Counsel

Don Swanson
Vice-President
Divisional Operations (Western)

D. Kenneth Tucker
Vice-President
Information Technology
and Strategic Development

N. Roger Gauthier
Corporate Secretary

C. Dereck L. Miller
Corporate Treasurer

Our Divisional Operations

on June 1, 1992

Western

Pacific Division
1010 Howe Street
P.O. Box 2110
Vancouver
British Columbia V6B 4Z3
(604) 662-1375
Michael Gormick
Divisional General Manager

Foothills Division
10020-101 A Avenue
Edmonton, Alberta T5J 4J4
(403) 495-3058
Andrew Varjas
Divisional General Manager

Mid-West Division
266 Graham Avenue
Winnipeg, Manitoba R3C 0K1
(204) 983-5379
Madeleine E. Wood
Divisional General Manager

Central

Huron Division
955 Highbury Avenue
London, Ontario N5Y 1A3
(519) 645-4266
Dale Fairbrother
Divisional General Manager

York Division
20 Bay Street
Toronto, Ontario M5J 1A1
(416) 594-4531
Gerry P. Roy
Divisional General Manager

Rideau Division
2733 Lancaster Road
Ottawa, Ontario K1A 0C1
(613) 734-2402
Jean Bénard
Divisional General Manager

Eastern

Montreal Division
715 Peel Street
Montreal, Quebec H3C 4L7
(514) 345-4412
André Villeneuve
Divisional General Manager

Quebec Division
475 Boulevard de l'Atrium
Charlesbourg, Quebec G1H 7K1
(418) 624-6401
Rochelle Duhaime
Divisional General Manager

Atlantic Division
1969 Upper Water Street
Purdy's Wharf, Tower 2
Halifax, Nova Scotia B3J 3R7
(902) 494-4330
Steve Cameron
Divisional General Manager

Northern

Northern Services Division
Confederation Heights
Station 25
Ottawa, Ontario K1A 0B1
(613) 734-7143
Marc L'Anglais
Corporate Manager

Head Office

Confederation Heights
Ottawa, Ontario K1A 0B1
(613) 734-8440

Our Financial Performance

Overview

Canada Post Corporation incurred a consolidated net loss of $128 million in 1991/92. This compares to consolidated net income of $14 million achieved in 1990/91 and a planned level of income of $86 million in 1991/92.

The $176 million reduction in income from postal operations resulted primarily from the labour disruption during 1991. The unplanned loss of business and net additional costs incurred aggregated $167 million. The results indicate, however, that the Corporation was successful in mitigating the negative impact of poor economic conditions.

Other income and expense generated a net improvement in income of $34 million versus last year as a result of gains from disposition of assets surplus to operational requirements and reduced restructuring costs.

Capital investments were lower than last year, however when combined with the impact of losses from operations, the Corporation's cash position was reduced in 1991/92. As a result, the current ratio of 0.4 was marginally outside the Corporation's targeted range of 0.5 to 0.7. However, the investment activities of $187 million were fully funded internally requiring no new long-term financing.

During the year CINA Holdings B.V., a Netherlands company, was incorporated as a wholly-owned subsidiary to manage the Corporation's investment in G.D. Net B.V., a corporation which was established together with other postal administrations to invest in an international joint venture to expand and improve the contribution from international courier and express parcel service.

Revenue from Postal Operations

Revenue from postal operations increased $65 million to $3,804 million. This growth of 1.7 per cent was, however, lower than planned by $227 million due to the softer economic conditions and the negative impact of the labour disruption.

Throughout the year, the Corporation experienced strong volume growth from its large volume incentive contracts and Admail. Customer confidence levels remained high as service commitments were met or exceeded and customers recognized printed Admail as a cost-effective communications medium. Overall growth in commercial revenue, however, was $36 million as small business customers were heavily affected by the recession.

Retail revenue grew by only $8 million. The corporate network continued to be rationalized in favour of franchises and commercial service centres as the Corporation adjusts to better meet the needs of small business and retail customers.

Growth in other revenue was $21 million due mainly to increased business with the United States.

Cost of Postal Operations

The cost of postal operations increased by $241 million to $3,905 million, up 6.6 per cent, but $56 million less than planned.

Growth in labour costs was held to less than 1 per cent due to lower than planned volume and increased operating efficiencies. Management continued to consolidate mail processing into the major mechanized facilities and rationalize the collection and delivery network. Administrative reductions were achieved as strategic agreements were implemented with systems integrators for the provision of systems development and maintenance support services. Employee benefit costs were subject to higher than inflationary pressures in unemployment insurance and workers' compensation benefits.

A reduction in network transportation costs was achieved as a result of the decline in mail volume activity and improved network distribution practices. However, there were one-time costs associated with maintaining service during the labour disruption. The Corporation also experienced growth in asset amortization charges as a result of the ongoing investment program.

Other Income and Expense

Other income amounted to $68 million. Gains on disposal of capital assets represent net proceeds from the disposition of properties surplus to operational requirements. Despite the abnormal negative cash flow from operations and the declining interest rates, effective cash management minimized the reduction in cash reserves and together with interest income recognized on asset dispositions, allowed the Corporation to earn interest income of $36 million ($14 million higher than anticipated).

Other expenses decreased by $11 million to $95 million as the Corporation restrained investment in restructuring activities given the economic climate. Most expenditures were made to support consolidation of processing and administration activities and the corporate systems infrastructure. Interest on long-term bonds issued in March 1991 contributed to the increase in interest expense.

Capital Investment

Management placed severe constraints on capital acquisitions thereby reducing expenditures by $174 million to $95 million. Investment activity continued to focus on mail processing equipment, upgrading of street furniture, and supporting customer service initiatives.

Additional new generation letter sorting equipment was installed in major facilities allowing the ongoing consolidation of manual mail processing activities from other sites. Further investment in community mailboxes, miniparks and kiosks was made to service additional points of delivery. Commercial service centres were introduced to cater to the needs of business customers. The Corporation continued to reconfigure its network of retail postal outlets to better serve customer needs.

Consolidated Statement of Income and Retained Earnings

	1992	1991
Revenue from postal operations	**$ 3,804,527**	**$ 3,739,206**
Cost of postal operations	**3,905,343**	**3,664,433**
Income (loss) from postal operations	**(100,816)**	**74,773**
Other income		
Gain on disposal of capital assets	32,227	5,073
Interest	36,005	40,928
	68,232	**46,001**
Other expense		
Restructuring costs (note 3)	81,293	97,463
Interest	13,652	8,969
	94,945	**106,432**
Net income (loss)	**(127,529)**	**14,342**
Retained earnings (accumulated deficit)		
Beginning of year	89,746	134,924
Dividend	(5,737)	(59,520)
End of year	**$ (43,520)**	**$ 89,746**

The accompanying notes are an integral part of these financial statements.

Consolidated Statement of Changes in Financial Position

Year ended March 31 (in thousands of dollars)	1992	1991
Cash provided by (used for)		
Operating activities		
Net income (loss)	$ (127,529)	$ 14,342
Items not requiring (providing) cash		
Amortization of capital assets	160,170	141,352
Gain on disposal of capital assets	(32,227)	(5,073)
Accrued employee termination benefits	15,155	42,904
Amortization of deferred development costs	11,936	7,206
	27,505	200,731
Change in non-cash working capital	(39,308)	97,109
Employee termination benefit payments	(24,912)	(33,989)
	(36,715)	**263,851**
Dividend	**(5,737)**	**(59,520)**
Financing activities		
Long-term debt	–	55,000
Investment activities		
Acquisition of capital assets	(95,350)	(268,628)
Increase in long-term investments	(100,716)	–
Proceeds on disposal of capital assets	37,864	13,395
Increase in segregated cash and investments	(13,492)	(39,967)
Deferred development costs	(15,423)	(9,661)
	(187,117)	**(304,861)**
Decrease in cash and short-term investments	**(229,569)**	**(45,530)**
Cash and short-term investments at beginning of year	**333,266**	**378,796**
Cash and short-term investments at end of year	**$ 103,697**	**$ 333,266**

The accompanying notes are an integral part of these financial statements.

Consolidated Balance Sheet

	1992	1991
Assets		
Current assets		
Cash and short-term investments	$ 103,697	$ 333,266
Accounts receivable	131,010	141,994
Prepaid expenses	64,454	71,184
	299,161	546,444
Segregated cash and investments (note 4)	135,241	121,749
Long-term investments (note 5)	100,716	–
Capital assets (note 6)	1,876,832	1,947,289
Deferred development costs	49,965	46,478
	$ 2,461,915	$ 2,661,960
Liabilities and Equity of Canada		
Current liabilities		
Accounts payable and accrued liabilities	$ 284,829	$ 313,891
Salaries and benefits	188,257	200,316
Deferred revenues	166,120	176,602
Outstanding money orders	43,407	48,826
	682,613	739,635
Long-term debt (note 7)	135,000	135,000
Employee termination benefits	332,650	342,407
Equity of Canada		
Contributed capital (note 8)	1,355,172	1,355,172
Retained earnings (Accumulated deficit)	(43,520)	89,746
	1,311,652	1,444,918
	$ 2,461,915	$ 2,661,960

The accompanying notes are an integral part of these financial statements.

Approved by the Board:

Chairman of the Board

Chairman of the Audit Committee

Notes to Consolidated Financial Statements

(March 31, 1992)

1. Incorporation

The Corporation was established by the Canada Post Corporation Act to operate a postal service on a self-sustaining financial basis while providing a standard of service that will meet the needs of the people of Canada. The Corporation is a Crown corporation included in Part II of Schedule III to the Financial Administration Act and is an agent of Her Majesty. The Corporation is exempt from income taxes.

2. Significant Accounting Policies

These consolidated financial statements have been prepared in accordance with generally accepted accounting principles. A summary of the significant accounting policies of the Corporation follows:

(a) Consolidation

The consolidated financial statements of the Corporation include the accounts of Canada Post Corporation and its wholly-owned subsidiaries, Canada Post Systems Management Limited and CINA Holdings B.V.

(b) Capital assets and amortization

Land, buildings and equipment transferred from the Government of Canada on incorporation were recorded at their fair value at that date, determined as follows:

Land	▶ market value based on existing use
Buildings	▶ amortized replacement cost
Plant equipment, vehicles, sales counter and office furniture and equipment, and other equipment	▶ amortized replacement cost or original cost less estimated amortization

The market value of land and the amortized replacement cost of buildings transferred by the Government of Canada were determined by independent appraisals. Acquisitions subsequent to incorporation are recorded at cost.

The Corporation has an agreement with both the National Archives of Canada and the Canadian Museum of Civilization to operate, administer and maintain a Canadian Postal Archives and a National Postal Museum, respectively, containing philatelic material, postal artifacts, a postal library and exhibits that trace the history of the mail and other memorabilia. These collections, exhibits and books of undetermined value are not for resale and are recorded at a nominal amount.

Amortization is provided on the straight-line basis over the estimated useful lives of the following assets:

Buildings	30 and 40 years
Plant equipment	4 to 30 years
Vehicles (other than passenger and light duty commercial)	6 to 10 years
Sales counter and office furniture and equipment	5 to 20 years
Other equipment	5 to 15 years

Amortization is provided on the diminishing balance basis at an annual rate of 30 per cent for all passenger and light duty commercial vehicles.

(c) *Deferred development costs*

Costs incurred in the development of new mail products and the retail postal network are deferred. These costs are amortized on the straight-line basis over the expected period of economic benefit.

(d) *Revenue recognition*

Amounts received for which services have not been rendered prior to the end of the year are deferred.

(e) *Employee termination benefits*

Employees of the Corporation are entitled to specified termination benefits, calculated at salary levels in effect at the time of termination, as provided under collective agreements and conditions of employment.

The present value of the projected costs of unpaid employee termination benefits, as determined by actuarial valuation, is recorded in the accounts as a long-term liability.

Such benefits accruing to employees, as well as gains and losses arising from actuarial valuation, are included in current operations.

(f) *Pension plan*

Employees of the Corporation are covered by the Public Service Superannuation Plan administered by the Government of Canada. Under present legislation, contributions made by the Corporation to the Plan are limited to an amount equal to the employees' contributions on account of current service. These contributions, which amounted to

$89,448,000 (1991 - $96,052,000), represent the total pension obligations of the Corporation and are included in current operations. The Corporation is not required under present legislation to make contributions with respect to actuarial deficiencies of the Public Service Superannuation Account and/or with respect to charges to the Consolidated Revenue Fund for indexation payments under the Supplementary Retirement Benefits Act.

3. *Restructuring Costs*

The Corporation is undertaking a multi-year program of significant initiatives to establish a more efficient and effective postal system. Individual initiatives are approved on an ongoing basis. Costs include the development and implementation of management and operating systems as well as the realignment of resources.

4. *Segregated Cash and Investments*

The Corporation has segregated certain cash and investments, recorded at cost, for the purpose only of managing cash flows relating to the employee termination benefits liability.

5. *Long-term Investments*

	1992	1991
Mortgage receivable	$ 63,900	$ –
Investment in G.D. Net B.V., at cost	32,388	–
Other	4,428	–
	$ 100,716	**$ –**

Mortgage receivable

A real estate sales agreement entitles the Corporation to recognize incremental income upon approval of specific zoning densities. During 1991/92, additional income has been recognized in accordance with the terms of this agreement. The mortgage receivable has been recorded at the net present value of future cash flows based on the expected date of receipt.

6. Capital Assets

	1992			1991
	Cost or fair value	Accumulated amortization	Net	Net
Land	$ 215,610	$ –	$ 215,610	$ 216,344
Buildings	1,193,806	394,997	798,809	842,817
Plant equipment	710,455	296,733	413,722	427,435
Vehicles	102,425	69,557	32,868	45,296
Sales counter and office furniture and equipment	338,600	117,941	220,659	231,716
Other equipment	260,683	65,520	195,163	183,680
Collection of postal memorabilia	1	–	1	1
	$2,821,580	$ 944,748	$ 1,876,832	$ 1,947,289

7. Long-term Debt

(a) Long-term loan – Government of Canada

In 1988, the Corporation entered into a 10-year $80 million loan with the Government of Canada. Interest is payable semi-annually at the rate of 9.705 per cent per annum, and the principal becomes due and payable on April 27, 1998.

(b) Long-term bonds

On March 15, 1991, the Corporation issued for cash, $55 million of non-redeemable bonds maturing in March 2016. Interest is payable semi-annually at the rate of 10.35 per cent per annum.

Interest expense on long-term debt was $13,457,000 (1991 – $8,029,000).

8. Contributed Capital Adjustment

Up to March 31, 1989, the Corporation was permitted by the Governor in Council, as the rate regulator, to recover certain costs from future postal users. On April 1, 1989, the rate regulator authorized the elimination of the accumulated unamortized balances of these costs, in the amount of $588,253,000, against contributed capital.

9. Contingent Liabilities

(a) With respect to a complaint filed with the Canadian Human Rights Commission, alleging discrimination by the Corporation concerning work of equal value, the Commission has decided to establish a tribunal to consider the complaint and the outcome is not currently determinable. Settlement, if any, arising from resolution of this matter will be recovered in future postal rates (as determined in accordance with the Canada Post Corporation Act) and/or from the Government of Canada.

(b) Employees are permitted to accumulate unused sick leave. However, such leave entitlements do not vest and can be used only in the event of illness. The amount of accumulated sick leave entitlements which will become payable in future years cannot reasonably be determined. Payments of sick leave benefits are included in current operations.

10. Commitments

The Corporation's future minimum rental payments required under operating leases of facilities with terms in excess of one year are as follows:

1993	$ 54,580
1994	46,968
1995	41,272
1996	33,738
1997	29,008
1998 and thereafter	259,708
	$ 465,274

11. Related Party Transactions

The Corporation had the following transactions with related parties in addition to those disclosed elsewhere in these consolidated financial statements.

(a) Payments on behalf of postal users

Where Government policy requires the Corporation to provide services at rates less than cost, to the publications industry, and for Government free mail, literature for the blind and Northern air stage services, the Government of Canada compensates the Corporation for foregone postage revenue from those sources. Revenues amounting to $183,267,000 (1991 - $203,593,000) are included in revenue from postal operations.

(b) *Property management*

The Corporation has incurred net operating costs of $213,081,000 (1991 – $206,080,000) in respect of a property management arrangement with the Department of Public Works to manage substantially all the Corporation's real property. In addition, capital expenditures amounted to $3,865,000 (1991 – $11,982,000).

(c) *Interest*

The Corporation earned interest in the amount of $2,636,000 (1991 – $1,740,000) on its balance in the Consolidated Revenue Fund of the Government of Canada.

(d) *Other*

The Corporation has other transactions with the Government of Canada, its agencies and other Crown corporations. These include the provision of postal services and the purchase of rail transportation.

As a result of all the above transactions, the amounts due from and to these parties are $20,617,000 (1991 – $14,459,000) and $126,563,000 (1991 – $147,100,000) respectively.

12. *Labour Contracts*

The labour contract between the Corporation and the Canadian Union of Postal Workers expired on July 31, 1989 and is under arbitration, the outcome of which is not currently determinable.

13. *Subsequent Event*

On April 30, 1992, the Government of Canada tabled legislation to amend the Canada Post Corporation Act to provide for the establishment of a share capital structure.

Subject to the enactment of legislation, shares would be issued to the Government of Canada effective April 1, 1992 based on the net asset value of the Corporation on that date as deemed appropriate by the Board of Directors with approval of Treasury Board. The Corporation would be authorized to issue shares to its employees in accordance with a plan to be developed by the Board of Directors and established by by-law on the recommendation of the Minister, the Minister of Finance and Treasury Board and following approval of the Governor in Council. Shares to be issued to the employees would be non-voting and not exceed ten per cent of the issued and outstanding shares of the Corporation.

Management's Responsibility For Financial Reporting

Management and the Board of Directors are responsible for the consolidated financial statements and all other information presented in this annual report in accordance with the Financial Administration Act and regulations. The consolidated financial statements have been prepared by management in accordance with generally accepted accounting principles and, where appropriate, include amounts based on estimates and management judgement.

To safeguard Company assets, it is important to have a sound but dynamic set of internal financial controls and procedures that balance benefits and costs. To that end, management has developed and maintains books of account, records, financial and management control, and information systems and management practices to provide reasonable assurance as to the reliability of financial information in accordance with the Financial Administration Act and regulations, as well as the Canada Post Corporation Act and by-laws of the Corporation. Internal audits are conducted to assess these systems and practices, including reports to the Management Executive Committee.

Canada Post Corporation is dedicated to the highest standards of integrity. Integrity is a continuing commitment that is reflected in key written policy statements. The Board of Directors ensures that management fulfils its responsibilities for financial reporting and internal control through the Audit Committee, which is composed of six directors who are not employees of the Corporation. The Audit Committee meets quarterly to oversee the internal audit activities of the Corporation, and at least annually to review and advise the Board of Directors with respect to the consolidated financial statements and the external auditors' report.

Each year, the Governor in Council appoints the Corporation's external auditors. The Auditor General of Canada and Ernst & Young were appointed for the current fiscal year. They audit the consolidated financial statements and report to the Audit Committee as well as the Minister responsible for Canada Post Corporation. Auditors appointed for the previous year were the Auditor General of Canada and Arthur Andersen & Co.

Auditors' Report

To the Minister responsible for Canada Post Corporation:

We have audited the consolidated balance sheet of Canada Post Corporation as at March 31, 1992 and the consolidated statements of income and retained earnings and changes in financial position for the year then ended (pages 28-36). These financial statements are the responsibility of the Corporation's management. Our responsibility is to express an opinion on these financial statements based on our audit.

We conducted our audit in accordance with generally accepted auditing standards. Those standards require that we plan and perform an audit to obtain reasonable assurance whether the financial statements are free of material misstatement. An audit includes examining, on a test basis, evidence supporting the amounts and disclosures in the financial statements. An audit also includes assessing the accounting principles used and significant estimates made by management, as well as evaluating the overall financial statement presentation.

In our opinion, these consolidated financial statements present fairly, in all material respects, the financial position of the Corporation as at March 31, 1992, and the results of its operations and the changes in its financial position for the year then ended in accordance with generally accepted accounting principles. As required by the Financial Administration Act, we report that, in our opinion, these principles have been applied on a basis consistent with that of the preceding year.

Further, in our opinion, the transactions of the Corporation that have come to our notice during our examination of the consolidated financial statements have, in all significant respects, been in accordance with Part X of the Financial Administration Act and regulations, the Canada Post Corporation Act and the by-laws of the Corporation.

Ernst & Young
Chartered Accountants

L. Denis Desautels, FCA
Auditor General of Canada

Ottawa, Canada
May 21, 1992

Five Year Review

(amounts in millions of dollars unless otherwise indicated)	1991/92	1990/91	1989/90	1988/89	1987/88
Operations					
Revenue from postal operations	3,804	3,739	3,580	3,411	3,139
Cost of postal operations	3,905	3,664	3,473	3,313	3,169
Income (loss) from postal operations	(101)	75	107	98	(30)
Per cent of revenue from postal operations	(2.7%)	2.0%	3.0%	2.9%	(1.0%)
Other income (expense)	(27)	(61)	42	(2)	(8)
Net income (loss)*	(128)	14	149	96	(38)
Return on equity	–	1.0%	10.5%	5.9%	–
Balance Sheet					
Assets					
Current	299	547	554	742	706
Capital	1,877	1,947	1,828	1,650	1,528
Other	286	168	126	342	392
	2,462	2,662	2,508	2,734	2,626
Liabilities and equity of Canada					
Current	682	740	604	672	622
Long-term debt	135	135	80	80	–
Employee termination benefits	333	342	334	339	392
Equity of Canada	1,312	1,445	1,490	1,643	1,612
	2,462	2,662	2,508	2,734	2,626
Capital Asset Acquisitions					
Land and buildings	12	76	59	60	41
Operating equipment	61	156	111	66	60
Office and other equipment	22	37	150	118	20
	95	269	320	244	121
Extraordinary Restructuring Costs	–	–	–	124	190

* Net income for 1988/89 and prior is after amortization of extraordinary restructuring costs.

	1991/92	1990/91	1989/90	1988/89	1987/88
Operating Dimensions					
Revenue from postal operations by product					
Letters	1,980	2,041	1,985	1,895	1,762
Publications	307	299	315	315	306
Addressed Admail	310	268	246	218	183
Parcels	425	404	365	324	296
Special services	312	294	274	251	238
Total addressed	3,334	3,306	3,185	3,003	2,785
Unaddressed Admail	204	187	175	165	139
Total mail	3,538	3,493	3,360	3,168	2,924
Other	266	246	220	243	215
Revenue from postal operations	3,804	3,739	3,580	3,411	3,139
Per cent increase	1.7%	4.4%	5.0%	8.7%	5.7%
Volume by product (millions of pieces)					
Letters	4,456	4,605	4,580	4,471	4,370
Publications	551	590	612	580	590
Addressed Admail	1,205	1,168	1,103	1,017	889
Parcels	107	106	103	90	93
Special services	83	87	82	62	60
Total addressed	6,402	6,556	6,480	6,220	6,002
Unaddressed Admail	3,556	3,101	2,640	2,048	1,809
Total mail	9,958	9,657	9,120	8,268	7,811
Per cent increase (decrease)	3.1%	5.9%	10.3%	5.9%	(1.6%)
Employment-operations					
* Millions of hours paid	121.6	127.8	130.9	132.1	132.2
Per cent increase (decrease)	(4.9%)	(2.4%)	(0.9%)	(0.1%)	0.8%
Employee strength (at year-end)					
* Full-time	46,666	49,046	52,839	54,731	55,819
Part-time	10,574	10,114	9,802	8,945	9,089
Total	57,240	59,160	62,641	63,676	64,908
Per cent increase (decrease)	(3.2%)	(5.6%)	(1.6%)	(1.9%)	0.7%
Operating Performance					
Efficiency indicators					
* Pieces of mail processed per hour paid	320.1	301.6	285.0	270.2	250.1
Per cent increase	6.1%	5.8%	5.5%	8.0%	4.3%
Letter carrier points of delivery per hour paid	52.1	49.9	48.3	47.5	47.1
Per cent increase	4.4%	3.3%	1.7%	0.8%	1.1%
Work stoppages					
Thousands of hours lost	1,356.5	0.2	2.8	253.3	1,394.1

* Comparative figures have been reclassified to conform with the current year's presentation.

RAPPORT ANNUEL

POSTE MAIL

Société canadienne des postes / Canada Post Corporation

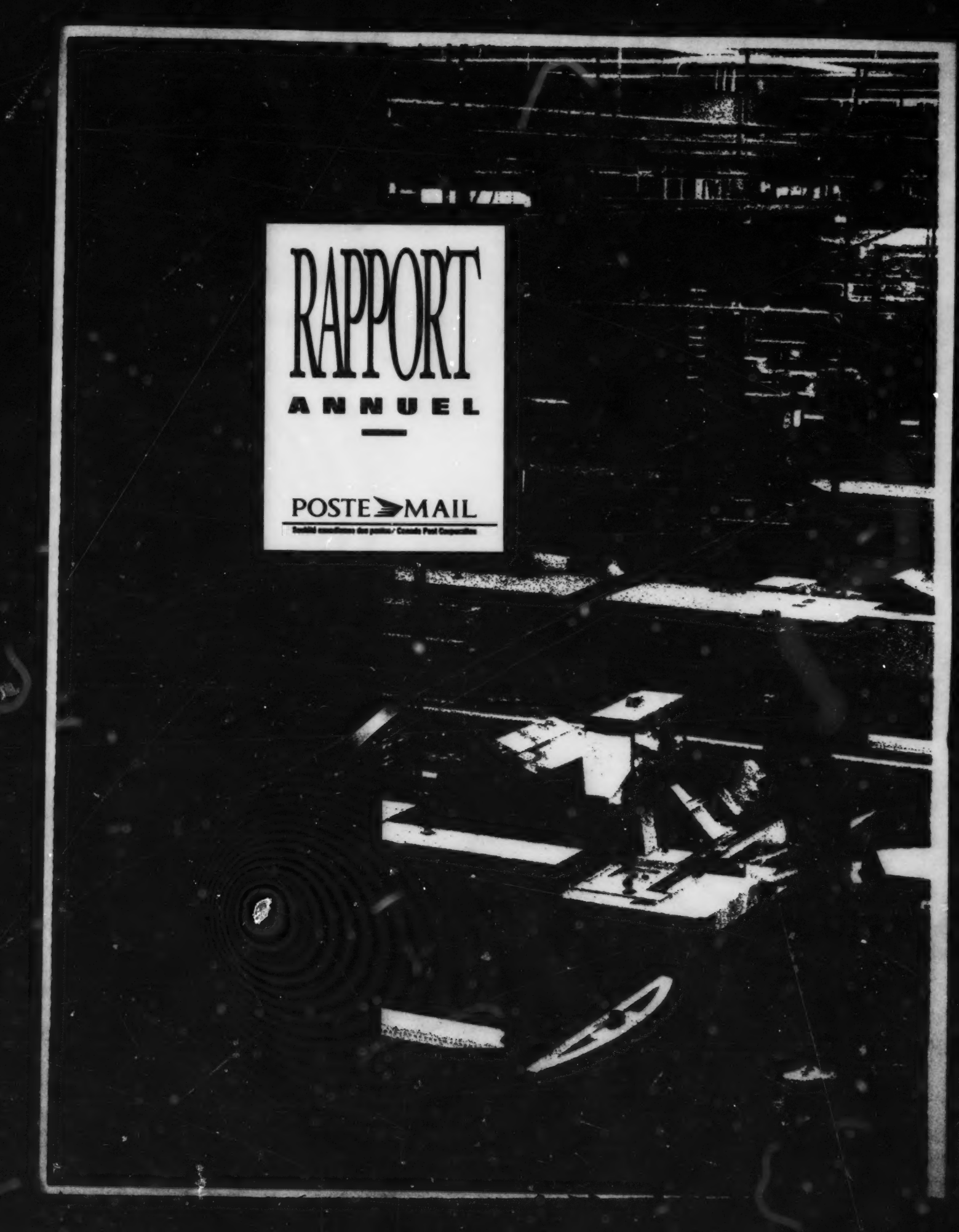


TABLE DES MATIERES

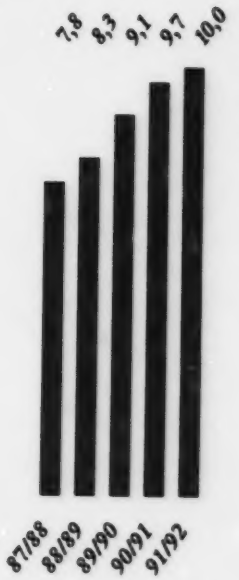
Couverture

Profil de l'entreprise

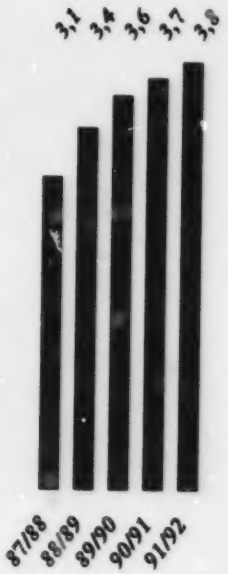
LA SOCIÉTÉ CANADIENNE DES POSTES EST UNE ENTREPRISE IMPORTANTE QUI RÉPOND AUX BESOINS DES CLIENTS DU CANADA ET DE L'ÉTRANGER EN MATIÈRE DE COMMUNICATION, DE PUBLICITÉ ET DE DISTRIBUTION. AU COURS DU DERNIER EXERCICE, LA SOCIÉTÉ A LEVÉ, TRAITÉ ET LIVRÉ 10 MILLIARDS DE MESSAGES ET DE COLIS. LA SOCIÉTÉ LIVRE AUJOURD'HUI DU COURRIER À QUELQUE 11 MILLIONS D'ADRESSES CANADIENNES. ELLE ACHEMINE AUSSI DU COURRIER À PRESQUE TOUS LES PAYS DU MONDE. ➤ LA SOCIÉTÉ CANADIENNE DES POSTES OFFRE L'UN DES PLUS VASTES RÉSEAUX DE DISTRIBUTION DE COURRIER AU PAYS. ELLE COMMERCIALISE SES PRODUITS OU SES SERVICES DANS PLUS DE 18 200 LIEUX DE VENTE, DONT 75 POUR CENT SONT ADMINISTRÉS PAR DES ENTREPRISES PRIVÉES. LA SOCIÉTÉ A RECOURS À 25 GRANDS ÉTABLISSEMENTS DE TRAITEMENT AUTOMATISÉ. ELLE EMPLOIE 57 000 PERSONNES À TEMPS PLEIN ET À TEMPS PARTIEL, OPÈRE UN PARC AUTOMOBILE DE 5 300 VÉHICULES AUQUEL S'AJOUTENT LES SERVICES DE PLUSIEURS SOUS-TRAITANTS EN TRANSPORT TERRESTRE ET AÉRIEN. ➤ LA SOCIÉTÉ CANADIENNE DES POSTES RÉPOND AUX BESOINS DE SA CLIENTÈLE TOUT EN AYANT LE REGARD TOURNÉ VERS L'AVENIR AFIN DE PROFITER DES PERSPECTIVES D'AFFAIRES QUI S'OFFRENT À ELLE.

Faits saillants

Volume
en milliards d'objets



Produits des activités postales
en milliards de dollars



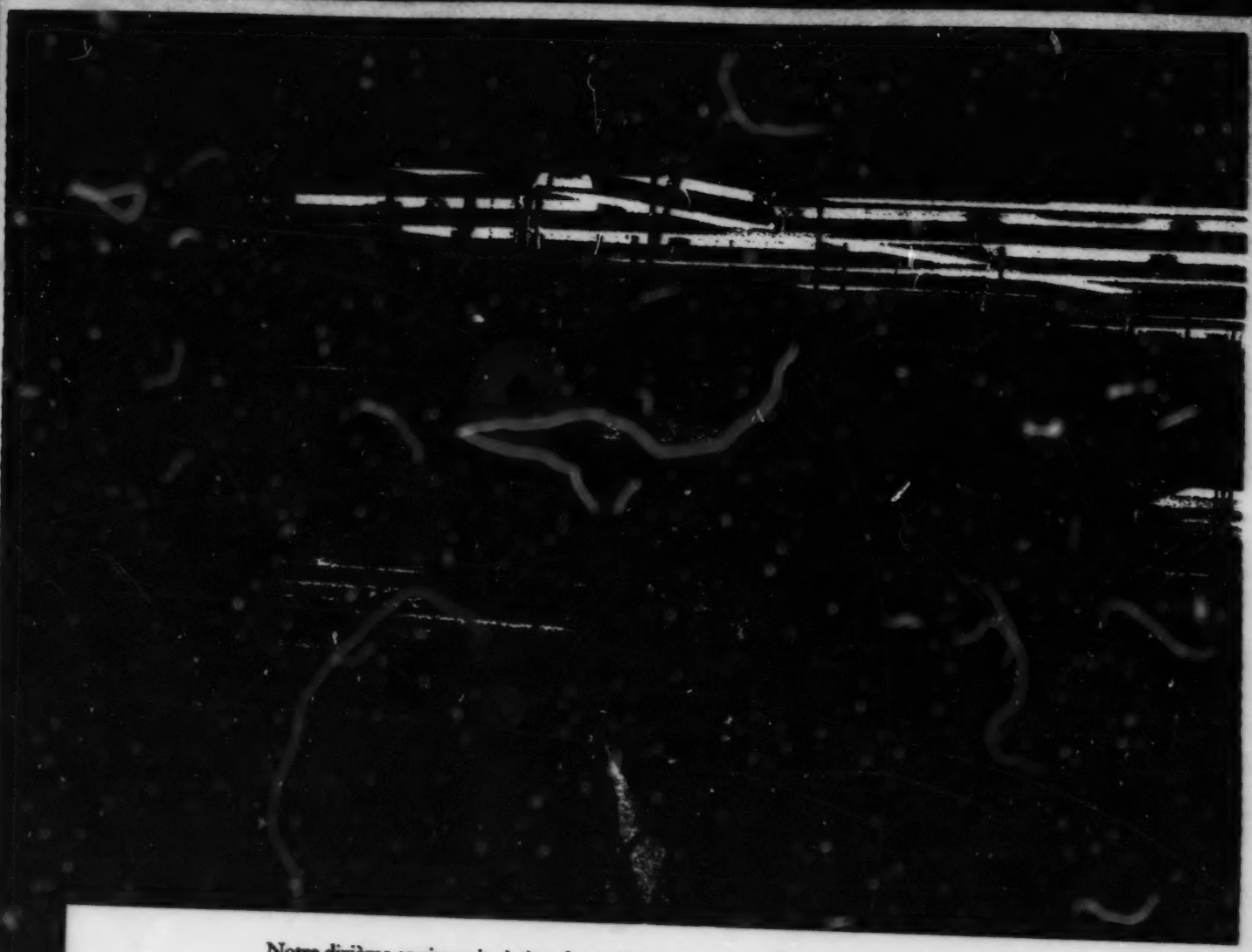
Bénéfice (perte) des activités postales
en millions de dollars

Bénéfice net (perte nette)
(88/89 et avant – Bénéfice d'exploitation après amortissement des coûts de restructuration extraordinaires)
en millions de dollars

La Société canadienne des postes a traité 10 milliards d'articles de courrier en 1991-1992, ce qui représente une augmentation de 300 millions comparativement à l'année précédente.

Les produits des activités postales ont atteint 3,8 milliards de dollars en 1991-1992, soit une augmentation de 100 millions de dollars comparativement à 1990-1991.

La perte consolidée de 1991-1992 s'élève à 128 millions de dollars.



Notre dixième anniversaire à titre de société commerciale est marqué tout à la fois par les progrès et les défis. Nous avons réussi à franchir de nouveaux jalons aux chapitres du service à la clientèle et des gains de productivité. Toutefois, les résultats de la Société sont inférieurs aux prévisions en raison d'un important conflit de travail et d'une économie plus faible que prévue.

La Société canadienne des postes est encouragée par les progrès qu'elle a accomplis depuis une décennie. Nous sommes partis d'une culture organisationnelle de ministère pour en arriver à une véritable culture d'entreprise de service. Nous avons rétabli la fiabilité et amélioré l'accessibilité pour nos clients. Nous avons investi de façon importante, non seulement pour améliorer les services dont jouit actuellement notre clientèle, mais aussi pour mettre sur pied le réseau postal de demain.

En changeant notre culture organisationnelle, nous avons fixé des normes de calibre mondial en matière de service et de rendement des opérations. Ces normes servent d'étalon pour mesurer l'efficacité de notre livraison. Quant à nos objectifs de rentabilité, nous les fixons par comparaison avec des entreprises similaires. Nous ne cessons d'étendre notre réseau de comptoirs postaux franchisés, ouverts à des heures commodes pour notre clientèle. La Société a connu ainsi trois années rentables après 30 ans de déficits et de pertes.

Malheureusement, nous avons perdu 128 millions de dollars en 1991-1992. La Société prévoit retrouver sa rentabilité dès 1992-1993.

Nous avons mis au point de nouveaux produits en réponse aux demandes du marché. Ernst & Young rapporte qu'au dernier trimestre de 1991-1992, la Société a atteint un record de ponctualité de 98 pour cent dans la livraison des lettres selon les normes de deux, trois et quatre jours ouvrables. Cela se compare avantageusement à la moyenne d'environ 85 pour cent enregistrée par un vérificateur indépendant en 1987-1988.

Les investissements en appareils de traitement, en systèmes informatiques et en contrôle des coûts ont permis de faire d'importantes améliorations au niveau de la productivité.

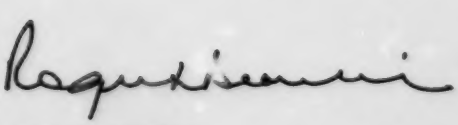
Pendant notre première décennie d'activité, nous avons atteint la viabilité financière par une stratégie équilibrée d'amélioration du rendement. Depuis 1982-1983, notre premier exercice complet en tant que société incorporée, le volume s'est accru de plus de 50 pour cent pour atteindre 10 milliards de pièces de courrier par année. Le rendement du traitement s'est aussi accru de quelque 50 pour cent et celui des facteurs, de près de 25 pour cent. Ces mesures ont permis à la Société de maintenir le tarif postal de base à moins de deux tiers du taux d'inflation. Aujourd'hui, pour envoyer une lettre au Canada, le deuxième plus vaste pays au monde, le tarif de base est le deuxième plus bas du monde industrialisé si on le mesure d'après le temps de travail requis du salarié moyen pour acquitter le prix d'un timbre.

Nous avons franchi deux jalons importants dans l'internationalisation de notre marché. Un accord avec les administrations postales de quatre pays européens a permis de former une société en participation avec la firme australienne TNT Ltd., un géant du transport international. La nouvelle société en participation, appelée GD Express Worldwide, permet à la Société canadienne des postes d'offrir un service de courrier et de colis avec date de livraison garantie dans presque tous les pays du monde.

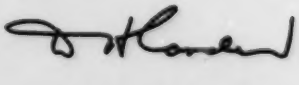
La société Postes Canada Gestion de systèmes limitée (PCGSL), filiale à part entière de la Société canadienne des postes, a conclu des ententes de commercialisation avec plusieurs entreprises privées qui revendront les techniques développées par la Société canadienne des postes à des administrations postales d'autres pays. PCGSL a prêté conseil aux sociétés des postes de Nouvelle-Zélande, du Mexique, d'Amérique Centrale, d'Amérique du Sud et d'Europe.

Les difficultés financières passagères de 1991-1992 n'ont nullement compromis notre engagement face aux investissements, à l'amélioration des services, à la mise au point de nouveaux produits et à l'amélioration de la productivité. Ces efforts sont indispensables au progrès de toute entreprise.

Le service à la clientèle a été la clé de notre progrès depuis 10 ans. Il continuera de l'être pendant cette deuxième décennie qui nous mène à l'aube du 21e siècle.



Roger L. Beaulieu
Président du conseil d'administration



Donald H. Lander
Président-directeur général

Opérations postales

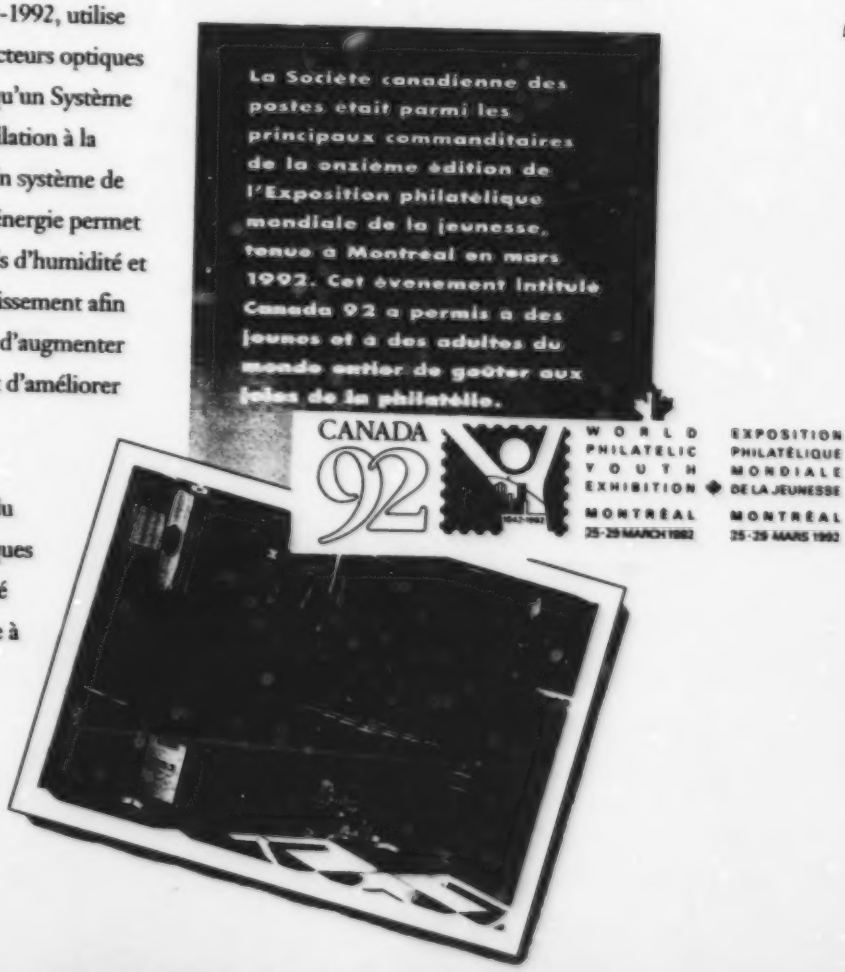
Les Opérations postales de la Société canadienne des postes veillent chaque année à lever, à traiter, à transporter et à livrer des milliards de messages, documents et colis. Ces services sont au coeur des engagements pris par la Société canadienne des postes pour offrir des services de qualité à ses clients. En 1991-1992, chaque secteur a fait l'objet de modernisations pour améliorer la productivité, les coûts et, finalement, les services offerts à nos clients.

Le nouveau centre de traitement du courrier d'Hamilton - Stoney Creek, dont la mise en service a été complétée en 1991-1992, utilise la plus récente génération de lecteurs optiques de caractères multilignes ainsi qu'un Système de vidéocodage. C'est une installation à la fine pointe de la technologie. Un système de surveillance et de contrôle de l'énergie permet à un opérateur de fixer les degrés d'humidité et de température dans tout l'établissement afin de réduire la dépense d'énergie, d'augmenter le rendement de l'équipement et d'améliorer le cadre de travail.

En 1991-1992, dans l'ensemble du pays, le nombre de lecteurs optiques de caractères multilignes est passé de 31 à 44 et l'on poursuit la mise à jour des appareils déjà installés. Les lecteurs reconnaissent les adresses en plus de lire les codes postaux. Ils peuvent traiter plus de 32 500 articles de courrier à l'heure avec une meilleure fiabilité et ils incluent le nouveau Système de vidéocodage.

Grâce à ce nouveau système, un opérateur voit sur un écran de télévision l'adresse qu'un lecteur optique de caractères multilignes n'a pas réussi à reconnaître. L'opérateur lit l'adresse et encode l'article de courrier. Celui-ci est ensuite retourné de façon automatique au traitement. Ce système accélère le traitement et l'acheminement du courrier.

C'est aussi pendant le dernier exercice que la Société a installé des réseaux locaux reliant



les lecteurs optiques de caractères multilignes à l'intérieur de chaque établissement ainsi qu'avec le réseau national Postpac. On peut ainsi transmettre les plans de tri des centres de traitement au siège social et produire, en moins d'une heure, les rapports sur les envois de courrier.

La Société poursuit par ailleurs son programme d'investissement PERFORM destiné à réduire les charges d'exploitation par l'amélioration des normes, des méthodes et des équipements. Par exemple, elle a investi dans l'acquisition d'appareils Ergolift et dans la mise en service d'un nouveau Système de contrôle des données sur le volume et le traitement. L'appareil Ergolift servant à décharger les monoteneurs accélère le traitement du courrier tout en protégeant les employés contre les maux de dos. Le nouveau Système de contrôle des données sur le volume et le traitement permet chaque jour de repérer en temps réel d'importantes quantités de courrier.

Le transport et la livraison doivent être suivis de près pour garantir le respect des engagements de la Société. Les rapports quotidiens, compilés par ordinateur, fournissent des renseignements sur chaque chargement de courrier transporté par camion. Ces renseignements permettent à la Société de mieux charger les camions et d'en modifier l'itinéraire en réponse aux circonstances imprévues. Un autre système informatisé du même genre vient d'être mis en service pour améliorer la gestion du fret aérien. À cela s'ajoute la surveillance sur les quais de chargement. Certains employés de la Société ont pour seule tâche de veiller au chargement et au déchargement rapides du courrier transporté par camion ou par avion.

La Société canadienne des postes sert aussi les régions les plus éloignées du Canada, notamment le Grand-Nord et ses principaux centres urbains. La division des Services aux régions du Nord doit relever d'immenses défis pour répondre aux besoins des résidents et des entreprises situés sur ses territoires. Ces difficultés incluent les dures conditions climatiques, l'imprévisibilité du transport et l'éparpillement ainsi que la faible taille des agglomérations.

On a commencé en 1991-1992 à fixer des objectifs de service pour le Grand-Nord canadien. Cette décision donne suite aux recommandations du comité d'usagers des services postaux nordiques formé de neuf clients de la région. De plus, la Société a consulté plusieurs conseils de bande et conseils municipaux pour nouer des relations de partenaires en vue de mettre sur pied des bureaux de poste gérés par des

Rapports sur le rendement des services postaux — Statistiques trimestrielles d'Ernst & Young — Pour l'exercice 1991-1992

* Interruption due à la grève.

Exploitation, produits et services

résidents du Grand-Nord avec l'appui technique de la Société.

Un autre projet appuyé par le gouvernement du Yukon a permis de partager le temps de travail et les coûts entre la Société et une grande banque. Un employé de chaque succursale travaille la moitié de la journée pour la banque et le reste du temps pour la Société canadienne des postes. Ainsi, les habitants du Grand-Nord obtiennent deux services essentiels tandis que la Société réduit ses frais d'exploitation.

Technologie

Même si on remarque plus facilement les nouvelles techniques postales s'appliquant aux produits, comme les codes à barre, ce ne sont pas les seules améliorations techniques qu'a faites la Société. Le service de Technologie informatique et de Développement stratégique a conçu plusieurs systèmes de télécommunications et bases de données qui améliorent la gestion, la capacité de traitement du courrier et le service à la clientèle. Le programme Adresse Détaillée Nécessaire, par exemple, fournit aux grands expéditeurs de courrier les instruments qu'il faut pour gérer leurs listes d'adresses et pour améliorer le traitement de leurs envois postaux. Ce programme comprend les normes d'adressage, la vérification des adresses, l'évaluation et la certification des logiciels ainsi que le Programme national sur les changements d'adresse.

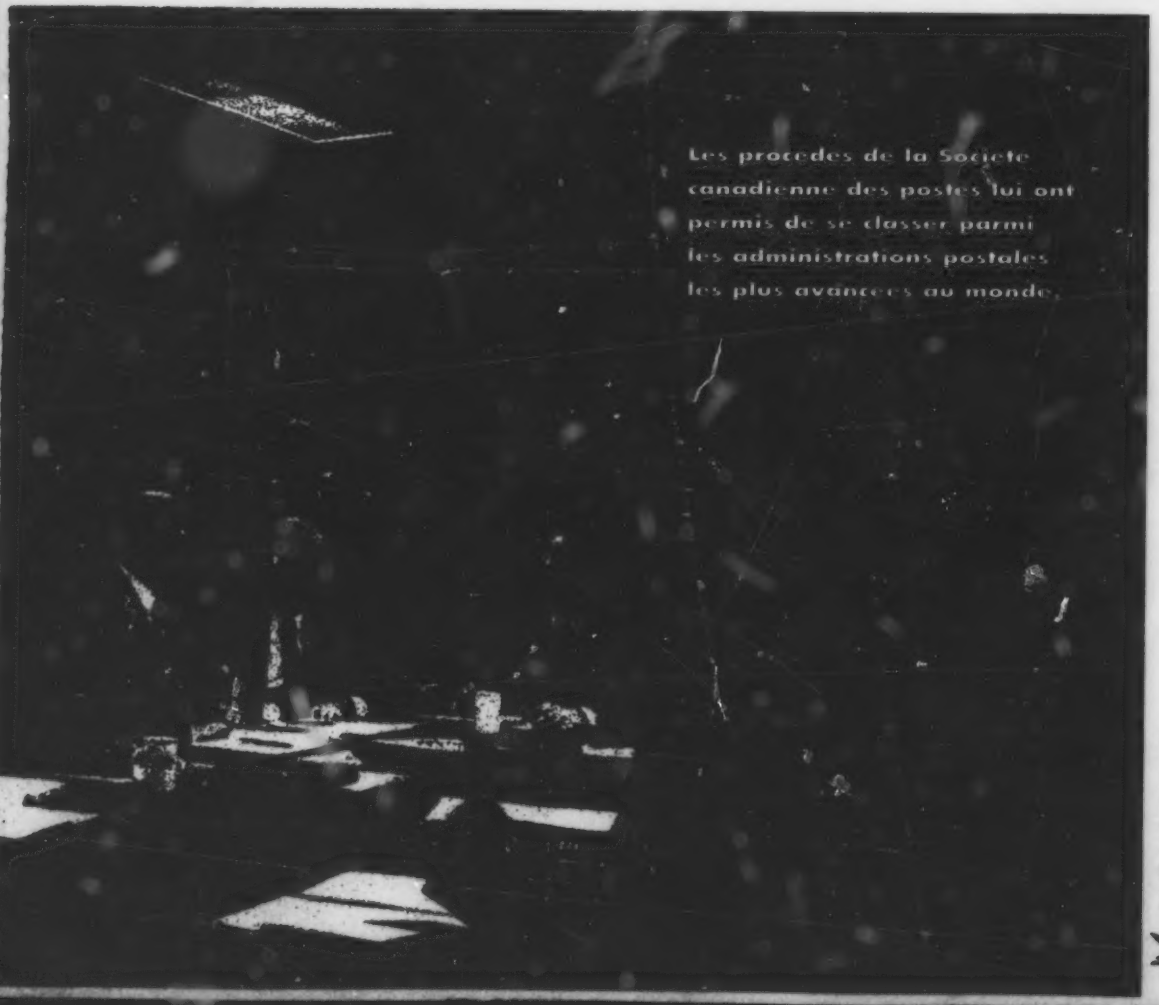
La Société a fixé de nouvelles normes d'inscription des adresses pour que les Canadiens

puissent adresser leur courrier d'après un format simple que les appareils de traitement n'auront pas de peine à déchiffrer et à trier. Les adresses exactes aident aussi à réduire le coût de traitement. Le programme d'évaluation vérifie les logiciels de tierces parties. Il permet aux grands expéditeurs de courrier de vérifier et de valider leurs listes d'adresses informatisées. On publie, chaque trimestre, une liste de logiciels reconnus aptes à de telles utilisations.

La Société a aussi mis en service un réseau de gestion des télécommunications capable de cerner les problèmes n'importe où dans son vaste réseau informatique national, y compris une panne dans un simple micro-ordinateur. Les réparations n'en seront que plus rapides et plus économiques.

Postes Canada Gestion de systèmes limitée

La société Postes Canada Gestion de systèmes limitée, filiale à part entière de la Société canadienne des postes, veille à commercialiser dans le monde entier le savoir-faire et les techniques postales d'avant-garde mises au point par la Société. Cette filiale commercialise les *Systèmes de pistage et de repérage du courrier*, les *Systèmes du courrier international d'arrivée et de départ* ainsi que le *Système d'identification du service*. De plus, elle prête



Postes Canada Gestion de systèmes limitée commercialise les techniques de la Société canadienne des postes et son savoir-faire dans le monde entier.

conseil aux autres sociétés des postes. Ses services-conseils incluent l'examen de l'exploitation, les conseils en matière d'amélioration de l'itinéraire des facteurs et l'ingénierie des projets de mécanisation.

Postes Canada Gestion de systèmes limitée a prêté conseil aux sociétés des postes de Nouvelle-Zélande, du Mexique, d'Amérique centrale, d'Amérique du Sud et d'Europe. De plus, elle a conclu des ententes de commercialisation, de coopération et de licence avec quelques-unes des plus grandes entreprises de technologie au monde dans le but d'étendre son rayonnement international.

Répondre aux besoins des clients

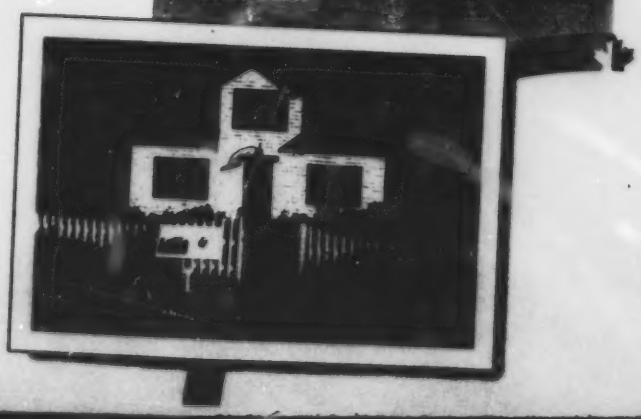
L'équipe des Ventes aux entreprises et des Comptes nationaux veille à répondre aux besoins particuliers de la clientèle commerciale de la Société.

La Société canadienne des postes collabore étroitement avec les grands et moyens expéditeurs de courrier pour leur garantir le service le plus prévenant et le plus efficace qui soit. Le groupe des Comptes nationaux, voué aux besoins des clients commerciaux et des gouvernements, s'assure que les besoins sont comblés.

Vente au détail

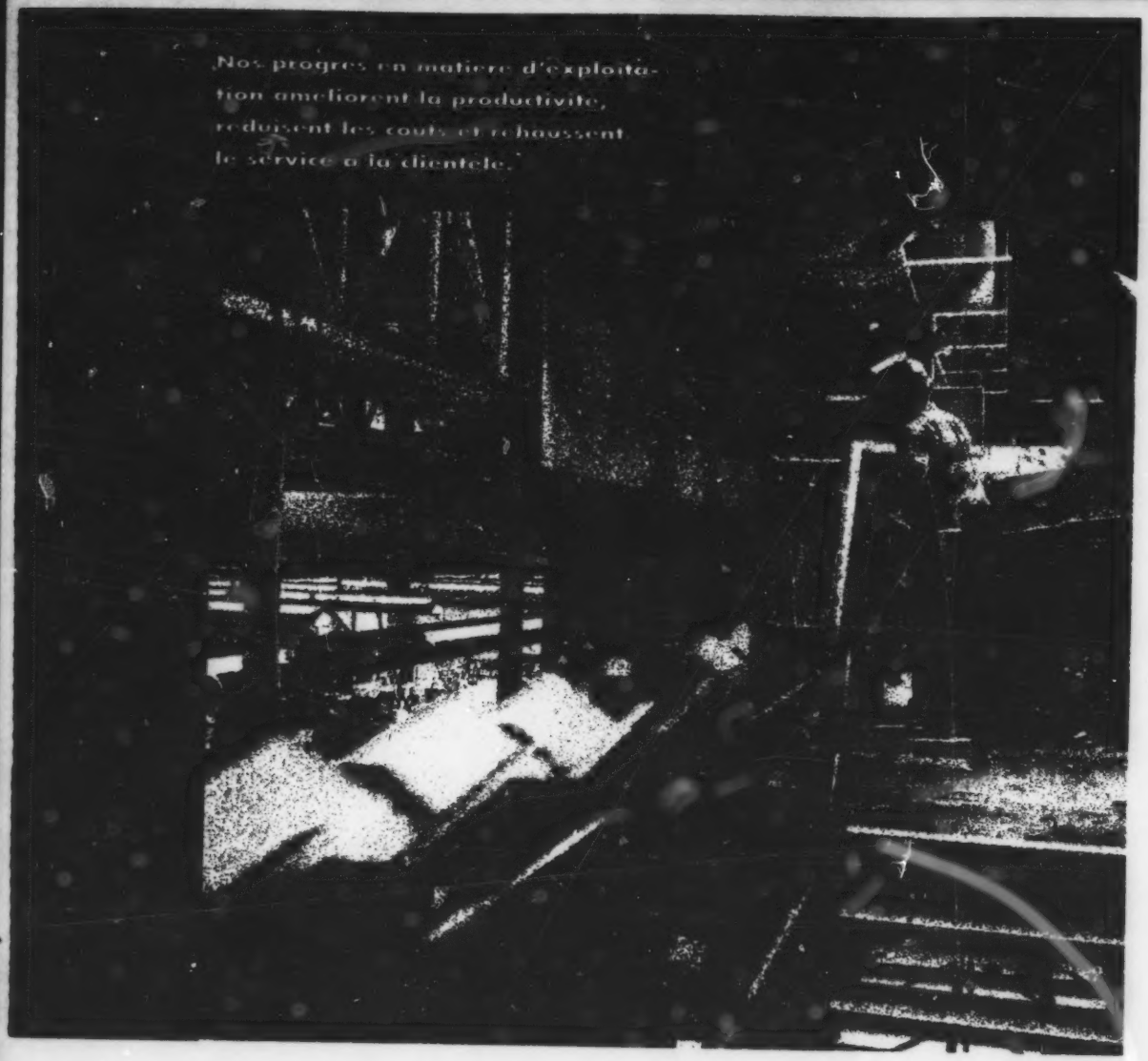
Le service de Vente au détail a subi d'importants changements en 1991-1992. Il a complété l'implantation du concept de gestion territoriale. Plus de 350 gestionnaires de secteur et représentants ont suivi des programmes de formation axés sur leurs nouvelles responsabilités, en mettant l'accent sur le service à la clientèle, les techniques de vente et les méthodes. On a aussi implanté le concept de chef d'équipe. C'est ainsi que 1 350 commis ont suivi un programme de formation leur permettant d'accomplir certaines tâches administratives et transactions au comptoir.

La Société modernise, développe et continue d'étendre son réseau de comptoirs postaux pour mieux répondre aux besoins des consommateurs. Ces comptoirs gérés par des entreprises privées offrent une gamme complète de services. Ils améliorent l'accessibilité du service et prolongent les heures d'ouverture. La Société révise régulièrement son réseau de vente au détail et fait les corrections nécessaires. Elle a converti quelques succursales en Centres de services commerciaux afin de répondre aux besoins de la petite et moyenne entreprise.



Chaque jour, des visiteurs du monde entier viennent voir la région de Cavendish, à l'Île-du-Prince-Édouard. On y trouve le bureau de poste rénové d'Anne aux pignons verts ainsi qu'un centre d'interprétation sur la vie de l'écrivaine Lucy Maud Montgomery. On montre aux visiteurs comment le manuscrit du roman Anne aux pignons verts de L.M. Montgomery a été transmis à son éditeur de Boston par l'entremise du réseau postal du début du siècle.

Nos progrès en matière d'exploitation améliorent la productivité, réduisent les coûts et rehaussent le service à la clientèle.

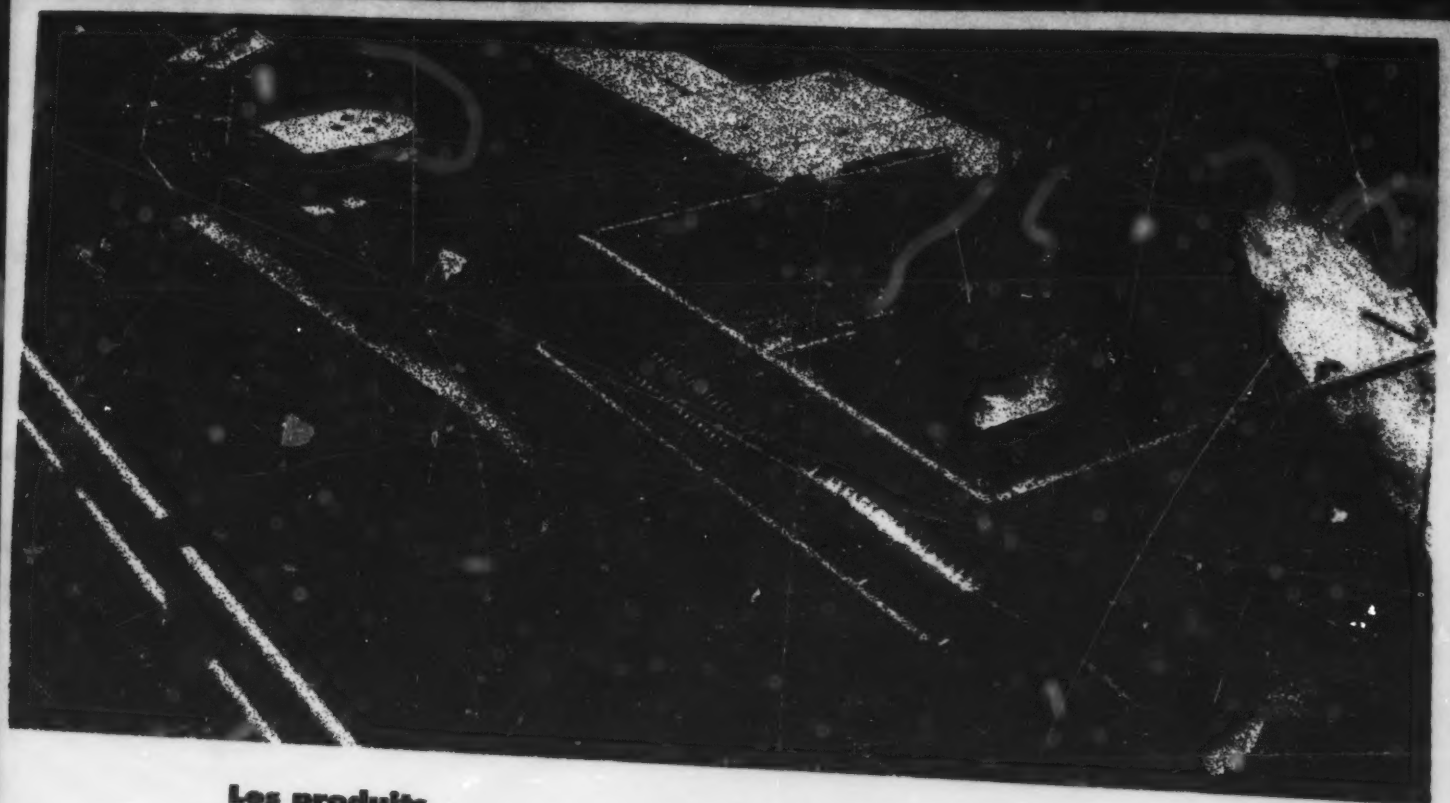


Ce système trie les sacs et les colis surdimensionnés au centre de traitement de Toronto.

Le service à la clientèle

La Société canadienne des postes administre un réseau de centres d'assistance offrant une gamme de services pour répondre aux besoins et aux demandes de service des clients. La Société gère des centres d'assistance par téléphone qui donnent des renseignements sur les codes postaux, les tarifs et l'emplacement des succursales postales. Ils traitent aussi les demandes de renseignements et les réclamations. Leurs méthodes ont d'ailleurs été simplifiées au cours du dernier exercice pour rendre le service plus commode. On peut téléphoner à ces centres entièrement bilingues en composant un numéro 1-800. Un système a même été prévu pour répondre aux appels des malentendants.

En outre, le service à la clientèle répond aux lettres adressées à la Société. Il gère un centre de *Repérage du courrier* pour les clients qui veulent vérifier par téléphone l'arrivée à destination de leur courrier. De plus, il administre un centre qui résout les questions ayant trait aux boîtes postales communautaires. En 1990-1991, la Société canadienne des postes est devenue membre du Conseil canadien des bureaux d'éthique commerciale. On trouve des bureaux d'éthique commerciale partout au Canada. Ces bureaux servent de médiateurs impartiaux dans les différends entre la Société et ses clients. La Société a aussi formé, cette année, dans chaque division, des comités d'usagers du service postal. Ces comités représentent les intérêts des clients dans toute discussion à propos des politiques, des services postaux ou d'autres questions d'affaires.



Les produits

La Poste aux lettres

La Société canadienne des postes a réussi un taux de livraison à temps de la *Poste aux lettres* de 98 pour cent pour le trimestre terminé le 31 mars 1992. La Société a démontré ainsi son aptitude à offrir un service de base commode et abordable qui se compare avantageusement aux solutions de rechange comme la télécopie et les virements de fonds électroniques. Pour rendre la *Poste aux lettres* encore plus attrayante, la Société offre plusieurs échelles de tarifs préférentiels aux grands expéditeurs de courrier, échelle qui varie selon le degré de préparation du courrier, la quantité et la fréquence des expéditions.

La gamme des options de *Repérage du courrier* implantées en 1989-1990 et 1990-1991 est déjà améliorée par la modernisation des lecteurs de codes à barres. Ces options comprennent plusieurs services répondant aux besoins de nos clients en matière de sécurité, de renseignements et de preuve de livraison.

La *Correspondance-réponse d'affaires* s'est nettement améliorée cette année par le lancement d'un format qui porte un nouveau symbole et des codes à barre indiquant le numéro de compte. Les clients peuvent maintenant obtenir

des prêts-à-photographier pour leurs enveloppes, cartes ou étiquettes. Ce service améliore l'exactitude et la ponctualité tout en fournissant d'importants renseignements de gestion à la Société et à ses clients.

La Société a aussi lancé les nouvelles enveloppes *Poste-bonheur* permettant aux clients d'obtenir un rabais pendant la période des Fêtes. Ce nouveau format d'enveloppe plus simple comprend seulement des cases où l'on inscrit le code postal.

La Poste-publication

Le service de la *Poste-publication* de la Société a réagi au retrait des subventions, autrefois accordées par le ministère des Communications à certaines publications, en offrant à ces dernières deux nouveaux produits commerciaux : la *Poste-publication canadienne* et la *Poste-publication internationale* pour les publications étrangères distribuées par la poste au Canada. Ces produits s'ajoutent aux autres services commerciaux de la Société pour former un éventail complet de canaux de distribution économiques et fiables. La Société canadienne des postes continuera de chercher des solutions économiques en faisant participer davantage l'utilisateur à la préparation du courrier, au triage préalable et à la distribution.

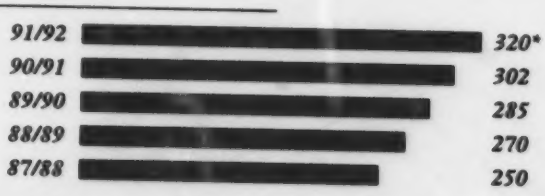
La Mediaposte

La *Mediaposte* sans adresse a continué de croître en dépit de la récession car les annonceurs ont pris conscience de sa précision et de son coût économique. Le volume est passé à 3,6 milliards d'articles pendant le dernier exercice, comparativement à 3,1 milliards l'année précédente.

Efficience du traitement du courrier

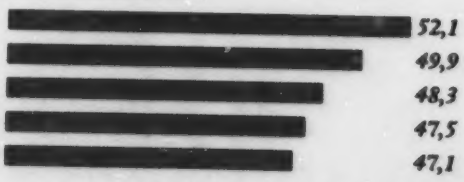
Envois par heure rémunérée

*Les statistiques comparatives ont été reclassées selon la présentation en vigueur pour le dernier exercice



Efficience des facteurs

Points de remise desservis par heure rémunérée



Le programme d'Assurance-qualité de la *Mediaposte sans adresse* est désormais bien implanté. Ce programme contrôle la livraison par des travailleurs autonomes à l'aide de vérifications sur la rue, de sondages par carte-réponse et de rapports aux clients.

À la fin de l'exercice, la Société avait établi cinq centres de dépôt *Mediaposte* à Vancouver, Winnipeg, Toronto-Ouest, Toronto-Est et Montréal. Ces centres permettent de mieux contrôler la réception, la vérification et la distribution de la *Mediaposte*.

La *Mediaposte avec adresse* a aussi continué de se développer cette année grâce aux annonceurs qui ont reconnu ses avantages dans les campagnes de marketing direct. C'est un média économique et précis dont on peut mesurer les résultats. La Société encourage la publicité postale par toutes sortes de projets, y compris la participation et l'appui à l'Association canadienne du marketing direct. Cette année, la Société a lancé une nouvelle publication, *Connexions canadiennes*, un guide du marketing direct pour encourager les entreprises étrangères à embaucher des agences de marketing du Canada pour réaliser leurs campagnes au pays. La Société a aussi commandité le kiosque de *Connexions canadiennes* au congrès annuel de l'«U.S. Direct Mail Association», à Boston.

Le Courrier électronique en nombre

Vingt-deux millions d'articles de *Courrier électronique en nombre* ont été livrés, cette dernière année. Cela inclut la *Mediaposte Plus*

Le service des *Colis*, qui a enregistré une augmentation de volume, a lancé une nouvelle option en 1991-1992. Il s'agit du PAIEMENT sur livraison qui remplace la Livraison contre remboursement. Le nouveau nom indique qu'on accepte désormais les paiements par chèque. L'étiquette Preuve de livraison offerte en option pour les colis utilise les codes à barres pour enregistrer des renseignements qui sont accessibles au client par l'entremise d'un numéro de téléphone sans frais.

Produits philatéliques

Le Marketing philatélique a continué de promouvoir la vente de timbres par des co-promotions novatrices, couronnées de succès. Les Restaurants McDonald ont renouvelé leur commandite du Mois des timbres. McDonald a distribué gratuitement aux enfants durant deux semaines consécutives la «Prime de la

et la *Poste-Lettre Plus*, des services qui misent sur les communications électroniques de la Société canadienne des postes.

Messageries prioritaires et colis

Les *Messageries prioritaires* ont fait preuve d'une fiabilité constante, avec un taux de livraison à temps de 99,3 pour cent en 1991-1992. Leur réseau couvre toutes les régions du pays et leur service inclut en option la cueillette et la livraison le soir ainsi que le samedi. L'informatique permet de faire le suivi 24 heures par jour et sept jours par semaine. Si des problèmes de transport ou de mauvaises conditions météorologiques surviennent, les procédures de rechange sont mises en oeuvre pour respecter les dates de livraison.

Le thème «Des trésors à collectionner» a donné le ton aux célébrations de la Société canadienne des postes à l'occasion du Mois des timbres, en octobre 1991. On a organisé plusieurs activités pour promouvoir la philatélie, incluant un concours national offrant en prix des timbres rares.

semaine» incluant des jeux ou des casse-tête associés aux timbres mis en vedette, soit *Le chinook* ou *Le trésor enfoui*.

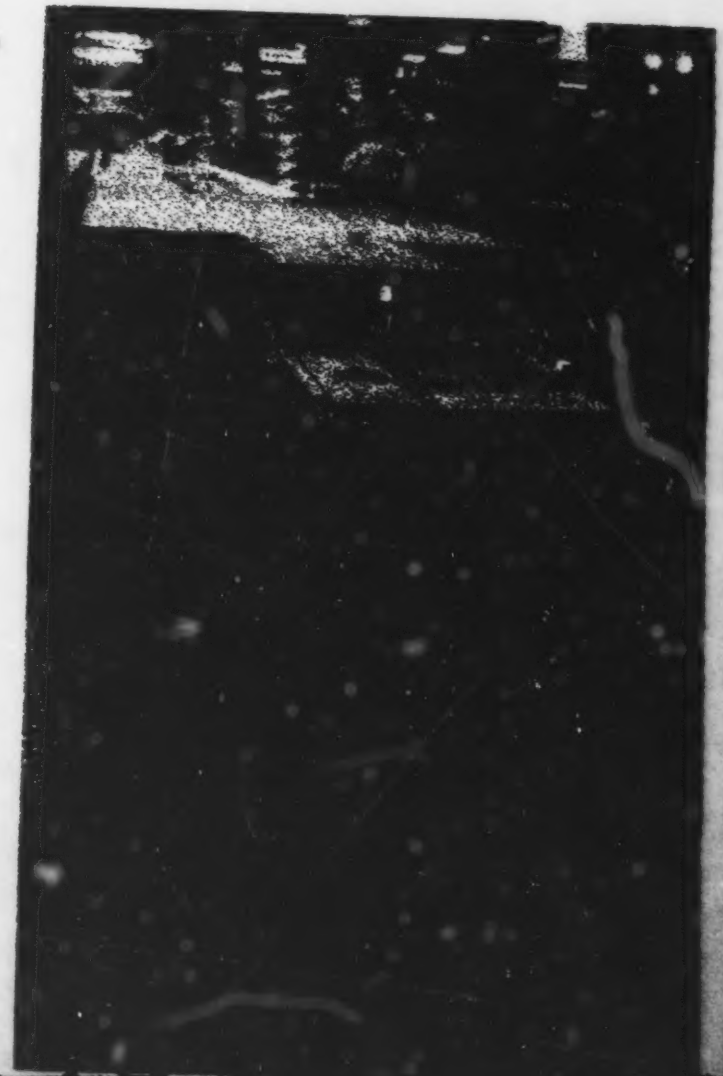
À l'occasion des Jeux olympiques d'hiver d'Albertville (France), la Société canadienne des postes a émis un carnet-souvenir contenant 10 timbres de cinq modèles différents : *Saut à skis*, *Ski alpin*, *Bobsleigh à quatre équipiers*, *Hockey sur glace* et *Patinage artistique*. En collaboration avec «Kraft General Foods of Canada», un autre commanditaire des Jeux olympiques, la Société canadienne des postes a créé le Sac postal olympique des Messageries prioritaires et de Miracle Whip. Cette promotion comprenait la production et la distribution de cartes postales portant les noms et les symboles des deux commanditaires. Le public pouvait envoyer ces cartes à Albertville pour encourager les athlètes canadiens.

Parmi les autres projets, on trouve l'Ensemble-souvenir du centenaire du basket-ball, annoncé au réseau de télévision sportive TSN, l'émission de télévision spéciale À la recherche du Père Noël diffusée le 18 décembre 1991, pour marquer la parution des timbres de Noël canadiens et le rôle actif que joue la Société dans le cadre de l'Exposition philatélique mondiale de la jeunesse Canada 92.

Promotion

La Société canadienne des postes emploie de nombreux médias pour annoncer ses produits et services tout en appuyant la culture canadienne.

En plus de commanditer plusieurs événements, la Société a participé aux campagnes publicitaires reliées aux Jeux olympiques. La Société compte parmi les commanditaires officiels pour le Canada et les Messageries prioritaires sont les messagers officiels des Jeux olympiques de 1992 (hivernaux et estivaux). La publicité annonçant ces événements inclut une présence à la télévision, de la publicité postale, des annonces imprimées, de l'affichage sur les lieux de vente, des livrets *Média événementiel* et l'impression du symbole olympique sur les boîtes aux lettres, les camions et d'autres objets. Les livrets *Média événementiel* procurent à nos partenaires une vaste portée publicitaire à prix économique, tout en associant nos annonceurs à des événements prestigieux.

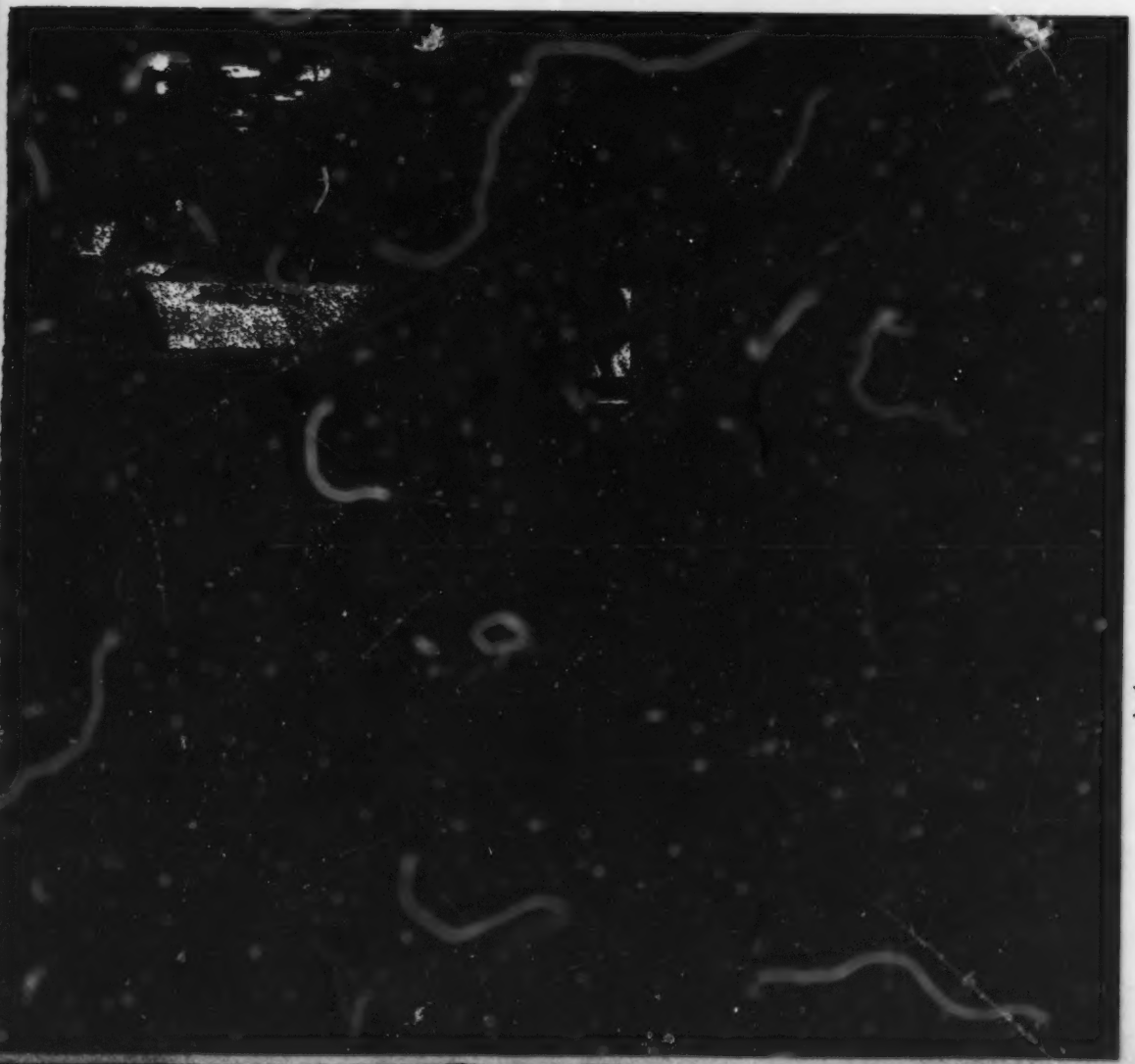


La Poste internationale

La Poste internationale s'est améliorée en 1991-1992 par la mise en vigueur de nouveaux tarifs avantageux sur les expéditions destinées aux États-Unis et à l'étranger. Ces nouveaux tarifs commerciaux s'échelonnent sur sept niveaux selon le poids. Des centres spéciaux situés à Montréal, Toronto et Vancouver améliorent le service en traitant le courrier international le jour même de son expédition.

La Société poursuit ses activités internationales au sein de l'Union postale universelle qui regroupe 170 pays. La Société est aussi actionnaire de l'«International Post Corporation» qui représente légalement les plus grandes administrations postales d'Europe, du Japon et des États-Unis. La Société canadienne des postes a veillé à accroître sa part du marché expansionniste des communications internationales.

La Société canadienne des postes a formé une nouvelle société internationale en collaboration avec les administrations postales d'Allemagne, de France, de Suède et des Pays-Bas, ainsi que la société australienne TNT Ltd., un géant du transport international. La nouvelle société en participation, appelée «GD Express Worldwide» offre un service de messageries et de colis avec



livraison rapide garantie n'importe où au monde. Avec cette entente, la Société se taille une place parmi les quelques services de messagerie internationaux qui domineront le marché d'ici la fin de la décennie. Du même coup, la Société conserve sa place de plus en plus enviable sur le marché canadien.

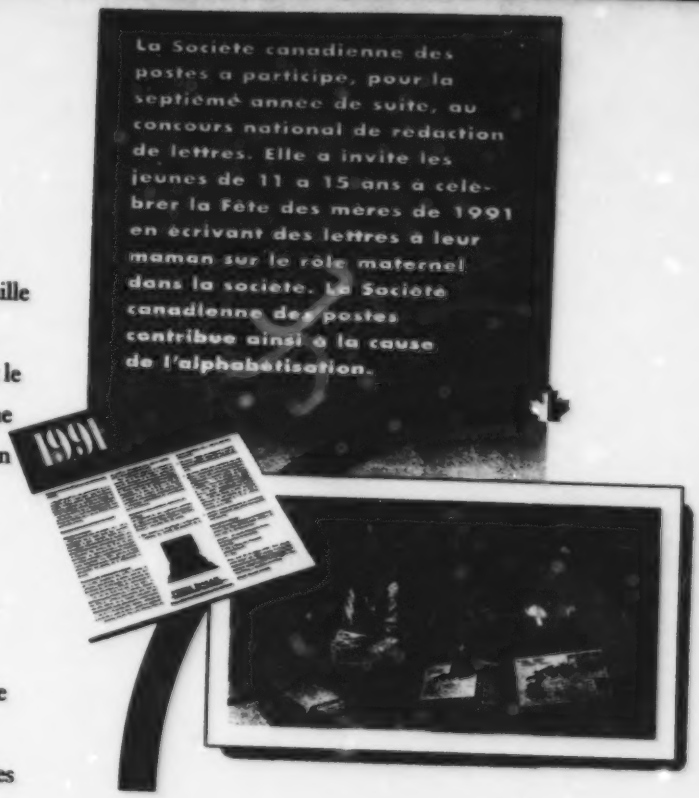
Achats

Pour mieux utiliser ses ressources, la Société doit contracter judicieusement l'achat des produits ou des services. La tâche de répondre aux besoins de la Société au meilleur coût possible incombe au service des Achats. Celui-ci suit une méthode minutieuse d'appel de propositions, d'évaluation et de négociation avec les fournisseurs. Afin d'obtenir le meilleur rapport qualité-prix possible, le service consulte des experts commerciaux, financiers et techniques, ainsi que les utilisateurs lors de l'évaluation de chaque contrat.

Nos gens

Les employés sont une ressource de grande valeur pour la Société canadienne des postes. Ils jouent un rôle essentiel pour livrer aux clients des produits et services de qualité supérieure. Même si la dernière année a été marquée par un coûteux conflit de travail avec le Syndicat des postiers du Canada, de nombreux gestes constructifs nous permettent de rester optimistes.

En 1991-1992, trois négociations de travail ont abouti en un temps record. Des contrats ont été signés avec l'Alliance de la fonction publique du Canada, l'Institut professionnel de la fonction publique du Canada et l'Association des officiers des postes du Canada.



Des projets ont aussi vu le jour pour améliorer les relations employés-superviseurs. C'est notamment le cas du programme Forum Les leaders de demain destiné aux superviseurs. Ce forum cerne les problèmes de communication en enseignant aux superviseurs à mieux communiquer avec leurs employés. De plus, le programme d'examen des griefs en instance d'arbitrage a multiplié ses activités pour régler les griefs en instance.

En 1991-1992, la Société a continué de reconnaître et de récompenser les employés pour leurs résultats. Elle a évalué et poursuivi son programme de rétroaction constructive sur la performance qui encourage le dialogue entre les cadres, les superviseurs et les employés en mettant l'accent sur le bon rendement au travail.

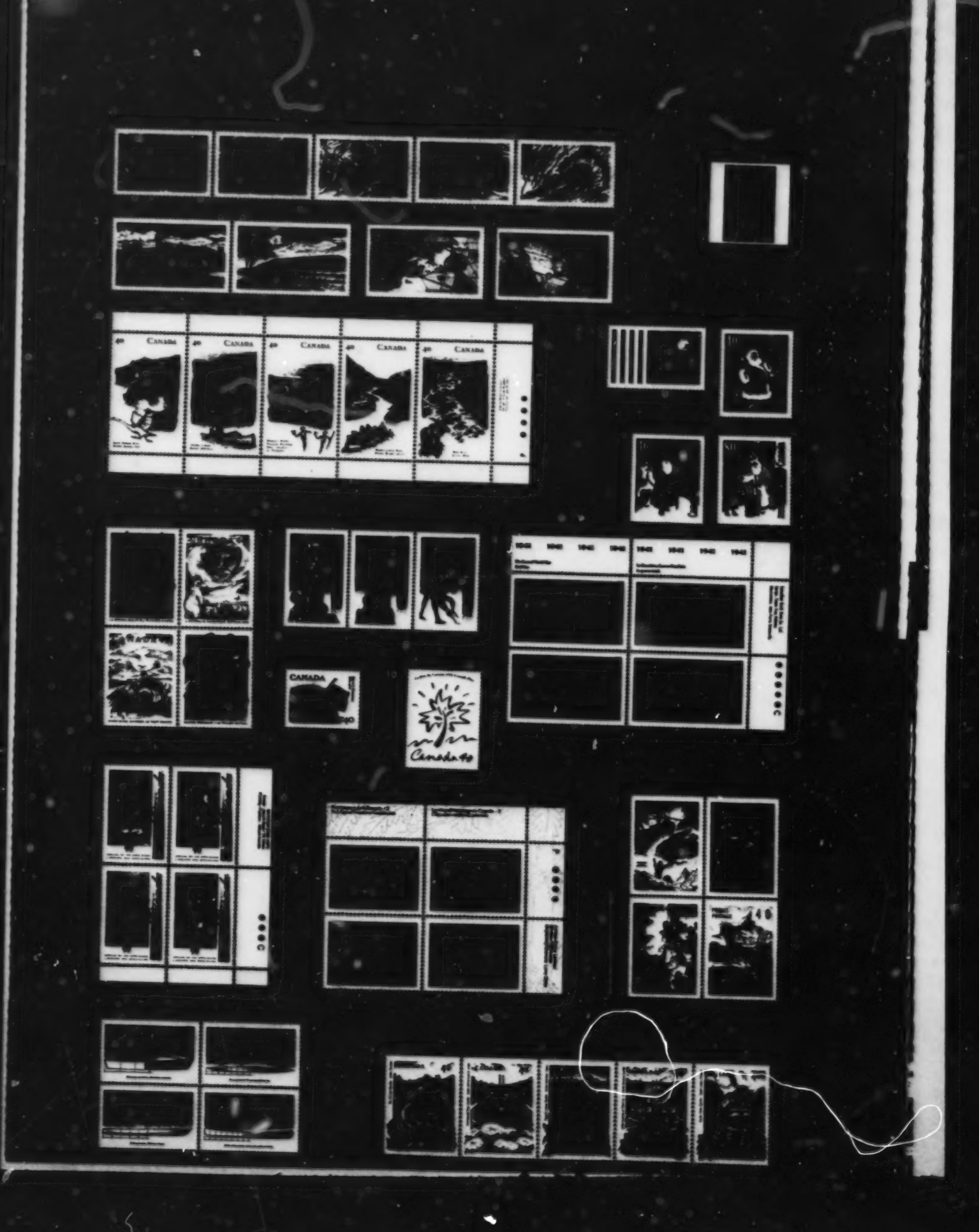
D'autres programmes servent à souligner et récompenser l'excellence au travail, notamment : les prix Cachet d'or et Cachet d'argent, Idées en action et le Programme de reconnaissance de l'assiduité.

Bien sûr, il importe d'offrir des possibilités d'avancement. C'est ce qui a incité la Société à investir dans des programmes de formation qui améliorent les compétences et préparent les employés à relever de nouveaux défis professionnels.

Le service de santé, de sécurité du travail et d'environnement participe à de nombreux programmes pour promouvoir la santé et la sécurité des employés. Ces programmes incluent les cours de premiers soins, le programme d'aide aux employés qui oriente les gens vers des services de santé externes, les ateliers sur la gestion du stress, les expositions sur la promotion de la santé, le programme de tâches modifiées et de tâches de remplacement pour les victimes de blessures temporaires et les personnes souffrant de maladies, ainsi que le programme d'élimination des drogues en milieu de travail, qui éduque les employés et leurs familles à propos des toxicomanies.

En plus de mener des programmes d'aide et de formation, la Société s'intéresse à l'ergonomie de l'équipement et à la mise en service de dispositifs de sûreté. Ces actions ont mené à l'achat de semelles antidérapantes pour les employés qui travaillent à l'extérieur ainsi que de sifflets ultrasoniques DAZER pour repousser les attaques de chiens.

Les employés de la Société canadienne des postes accomplissent leurs tâches avec compétence et diligence. Ils continuent de s'adapter aux nouvelles techniques et aux nouvelles méthodes pour répondre aux besoins des clients.


CANADA
Canada 40

Nos timbres

Timbres courants

Les timbres courants sont émis régulièrement et demeurent en circulation pour une période indéterminée.

Timbres commémoratifs

Les timbres commémoratifs sont tirés en nombre limité. Ils rendent hommage à des gens importants ou rappellent des événements marquants. La Société canadienne des postes exprime ainsi un sentiment de fierté à l'égard de notre patrimoine. Offerts pour six mois seulement, ces timbres montrés à la page ci-contre sont des articles de collection attrayants.

Timbres commémoratifs

1. ***Jeux olympiques d'hiver (5 x 0,42 $)***
Ces timbres marquant les Jeux olympiques d'Albertville, en France, représentent le saut à skis, le patinage artistique, le hockey, le bobsleigh et le ski alpin. *Le 7 février 1992*

2. ***Chefs-d'œuvre de l'art canadien - Forêt de Colombie Britannique (1 x 0,50 $)***
Cette magnifique peinture d'Émilie Carr s'ajoute à la série des Chefs-d'œuvre de l'art canadien. *Le 7 mai 1991*

3. ***CANADA 92 (2 x 0,42 $, 1 x 0,48 $, 1 x 0,84 $ - feuille et feuillet souvenir)***
Émis à l'occasion de l'Exposition philatélique mondiale de la jeunesse, tenue à Montréal, ces quatre timbres reprennent les thèmes de l'exploration et de la découverte tout en marquant le 350e anniversaire de Montréal et le 500e anniversaire du voyage de Christophe Colomb. *Le 25 mars 1992*

4. ***Rivières du patrimoine (5 x 0,40 $)***
Ces timbres illustrent cinq rivières et bassins hydrologiques ayant marqué le patrimoine canadien : la Main, la Jacques-Cartier, l'Athabasca, la Nahanni Sud et la route frontalière des voyageurs. *Le 20 août 1991*

5. ***Noël (1 x 0,35 $, 1 x 0,40 $, 1 x 0,46 $, 1 x 0,80 $)***
Ce jeu illustre le Père Noël et Saint-Nicolas tels qu'on les représente en Amérique du Nord et en Europe. *Le 23 octobre 1991*

6. ***Contes populaires (4 x 0,40 $)***
Cette deuxième édition de la série illustre des contes populaires de toutes les régions du pays. *Le 1er octobre 1991*

7. ***Basket-ball (feuille 1 x 0,40 $, 1 x 0,40 $, 1 x 0,46 $, feuillet souvenir 1 x 0,80 $)***
Ce jeu marque le centenaire de l'invention du basket-ball par un Canadien : le docteur James Naismith. *Le 25 octobre 1991*

8. ***Seconde Guerre mondiale (4 x 0,40 $)***
Ces timbres commémorent les femmes dans les forces armées, les industries et les travailleurs de guerre, les anciens combattants et cadets ainsi que la défense d'Hong-Kong. *Le 8 novembre 1991*

9. ***Université Queen's (1 x 0,40 $)***
Ce jeu publié dans un carnet de prestige marque le 150e anniversaire de l'Université Queen's. *Le 16 octobre 1991*

10. ***Fête du Canada (1 x 0,40 $)***
Ce timbre témoigne des réjouissances et de l'atmosphère joyeuse entourant la Fête du Canada. *Le 28 juin 1991*

11. ***L'arrivée des Ukrainiens (4 x 0,40 $)***
Ces timbres illustrant des œuvres de William Kurelek marquent le centenaire de l'immigration ukrainienne au Canada. *Le 29 août 1991*

12. ***Vie préhistorique (4 x 0,40 $)***
La deuxième émission de cette série illustre l'ère des premiers animaux vertébrés. *Le 5 avril 1991*

13. ***Occupations dangereuses (4 x 0,40 $)***
Ces timbres rendent hommage aux patrouilleurs de ski, aux policiers, aux pompiers et aux sauveteurs. *Le 23 septembre 1991*

14. ***Embarcations de plaisance (4 x 0,40 $)***
Ces derniers timbres de la série Embarcations illustrent une chaloupe Verchère, un kayak de randonnée, un dériveur laser et un canot de cèdre. *Le 18 juillet 1991*

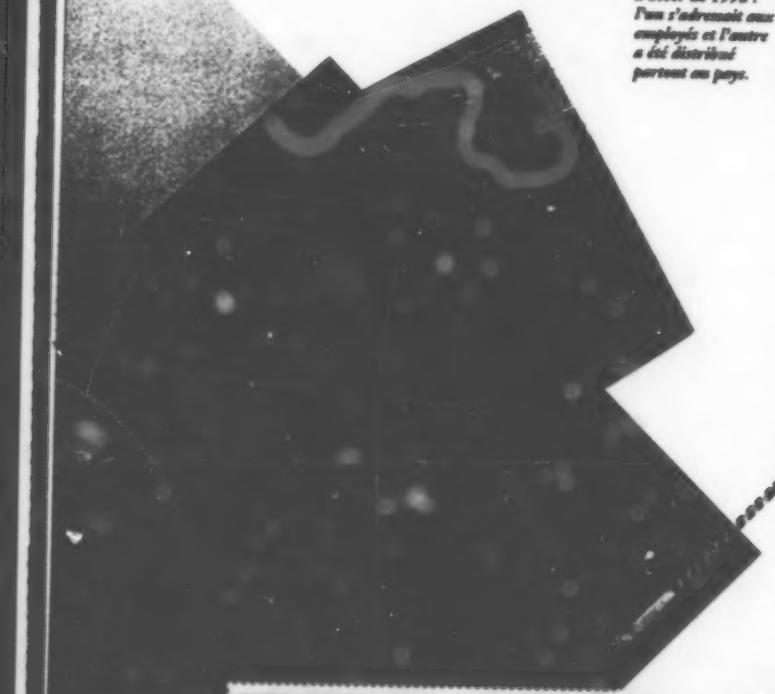
15. ***Horticulture au Canada (5 x 0,40 $)***
Ces timbres illustrent le jardin Butchart, le jardin international de la Paix à la frontière du Manitoba et du Dakota du Nord, les jardins botaniques royaux d'Hamilton, le Jardin botanique de Montréal, ainsi que les jardins publics d'Halifax. *Le 22 mai 1991*

Appui aux communautés et à leurs activités

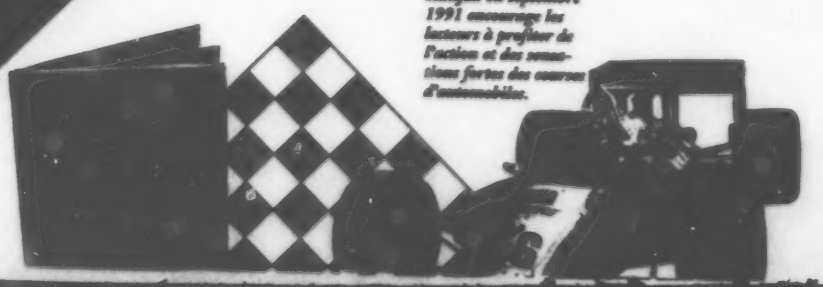
En 1991-1992, la Société canadienne des postes a continué de commanditer plusieurs événements dans le domaine des arts, du théâtre, de la musique et de la danse. Elle a aussi commandité les sports amateurs, les événements culturels et les festivals locaux et régionaux de tout genre. La participation de la Société va de l'achat de billets au battage publicitaire sous forme d'affiches et de parutions de *Média événementiel*. Les commandites d'événement servent à soutenir la vente, à faire participer les employés et à contribuer à l'essor des communautés desservies par la Société canadienne des postes.

Deux carnets Média événementiel ont été publiés dans le cadre des Jeux olympiques d'hiver de 1992 : l'un s'adressait aux employés et l'autre a été distribué partout au pays.

Official Olympic Sponsor
Commanditaire officiel des Jeux olympiques



Ce livret publié à l'occasion du Grand Prix de Mooseband tenu à Halifax en septembre 1991 encourage les lecteurs à profiter de l'action et des sensations fortes des courses d'automobiles.



Par sa participation active à la vie socioculturelle du pays, la Société canadienne des postes enrichit le tissu social canadien tout en faisant mieux apprécier son organisation, ses produits et ses services. Cette année, d'un océan à l'autre, la Société a commandité, parmi d'autres, des événements et organismes aussi divers que le Carnaval d'hiver de Québec, le Bal de neige d'Ottawa, l'Orchestre symphonique de la Nouvelle-Écosse, les Jeux olympiques spéciaux de Régina, Le Ballet royal de Winnipeg et les Jeux d'hiver de l'Arctique. L'une de ses commandites les plus importantes est celle des Jeux olympiques d'hiver et d'été.

Intimités Bravo! *et* Soirs de première, *ces deux carnets Média événementiel présentent le calendrier des événements artistiques de la région d'Ottawa-Hull.*

Par ses contributions en argent et en nature, la Société canadienne des postes appuie la cause de l'alphabétisation partout au Canada.

Signe tangible de la participation de la Société à la vie sociale des Canadiens, les carnets Média événementiel publicisent une vaste gamme d'événements sportifs, culturels et artistiques, partout au pays.

Lors d'un match des Nordiques de Québec, parrainé par la Société canadienne des postes, chacun des 4 000 spectateurs a reçu un drapeau rappelant l'ouverture des Jeux olympiques d'hiver.

Nos administrateurs et nos dirigeants

NOS ADMINISTRATEURS

Le 1er juin 1992

■▲● ***Roger L. Beaulieu, c.r.***
(Montréal, Québec)
Président du conseil d'administration
Société canadienne des postes
Associé principal et président du conseil
Martineau Walker, Avocats

■● ***Donald H. Lander***
(Ottawa, Ontario)
Président-directeur général
Société canadienne des postes

■● ***Anne Chippendale***
(Calgary, Alberta)
Vice-présidente du conseil d'administration
Société canadienne des postes
Présidente, Chippendale Business Management Ltd.

▲● ***Micheline Bouchard***
(Saint-Bruno, Québec)
Vice-présidente, Marketing
Groupe DMR Inc.

■▲ ***A. Ernest Downs***
(Swift Current, Saskatchewan)
Comptable agréé
Burroughs, Weber & Associés

■ Membre du comité exécutif
▲ Membre du comité de vérification
● Membre du comité de rémunération

N. Roger Gauthier
Secrétaire du conseil d'administration

▲ ***Larry Grossman, c.r.***
(Toronto, Ontario)
Macaulay, Chusid & Friedman
Avocats et procureurs

▲ ***Kay M. LeMesurier***
(St. John's, Terre-Neuve)
Directrice
CompuCollege School of Business

NOS DIRIGEANTS

Le 1er juin 1992

Roger L. Beaulieu, c.r.
Président du conseil d'administration

Donald H. Lander
Président-directeur général

Georges C. Clermont, c.r.
Vice-président de groupe

William T. Kennedy
Vice-président de groupe

Léo Blanchette
Vice-président
Opérations postales

Ian A. Bourne
Vice-président et directeur des finances

Paul Courtemanche
Vice-président
Marketing et ventes

Harold A. Dunstan
Vice-président
Ressources humaines et administration

Robert C. Johnson
Vice-président, Opérations divisionnaires (Centre)

George Wilson
Président
Postes Canada Gestion de systèmes limitée

Henry J. Klassen
Vice-président
Planification commerciale

Elizabeth C. Kriegler
Vice-présidente
Biens immobiliers

André Malo
Vice-président, Opérations divisionnaires (Est)

Peter T. McInenly, c.r.
Vice-président et avocat-conseil général

Don Swanson
Vice-président, Opérations divisionnaires (Ouest)

D. Kenneth Tucker
Vice-président
Technologie informatique et développement stratégique

N. Roger Gauthier
Secrétaire de la Société

C. Derrick L. Miller
Trésorier de la Société

■ ***Pierre Roy***
(Île-des-Sœurs, Québec)
Associé
Chartier, Moisan et Associés Inc.

■● ***Daniel J. Scanlan***
(Toronto, Ontario)
Président du conseil d'administration
Arbor Capital Resources Inc.

Bud Smith, c.r.
(Kamloops, C.-B.)
Président
Maja Property Inc.

■▲● ***Terry E. Yates, F.C.A.***
(Hamilton, Ontario)
Président

Nos divisions

Le 1er juin 1992

Ouest

Division du Pacifique
1010, rue Howe
C.P. 2110
Vancouver (Colombie-Britannique) V6B 4Z3
(604) 662-1375
Michael Gormick
Directeur général de la division

Division des Foothills
10020-101, avenue A
Edmonton (Alberta) T5J 4J4
(403) 495-3058
Andrew Varjas
Directeur général de la division

Division du Mid-West
266, avenue Graham
Winnipeg (Manitoba) R3C 0K1
(204) 983-5379
Madeleine E. Wood
Directrice générale de la division

Centre

Division Huron
955, avenue Highbury
London (Ontario) N5Y 1A3
(519) 645-4266
Dale Fairbrother
Directeur général de la division

Division York
20, rue Bay
Toronto (Ontario) M5J 1A1
(416) 594-4531
Gerry P. Roy
Directeur général de la division

Division Rideau
2733, chemin Lancaster
Ottawa (Ontario) K1A 0C1
(613) 734-2402
Jean Bénard
Directeur général de la division

Est

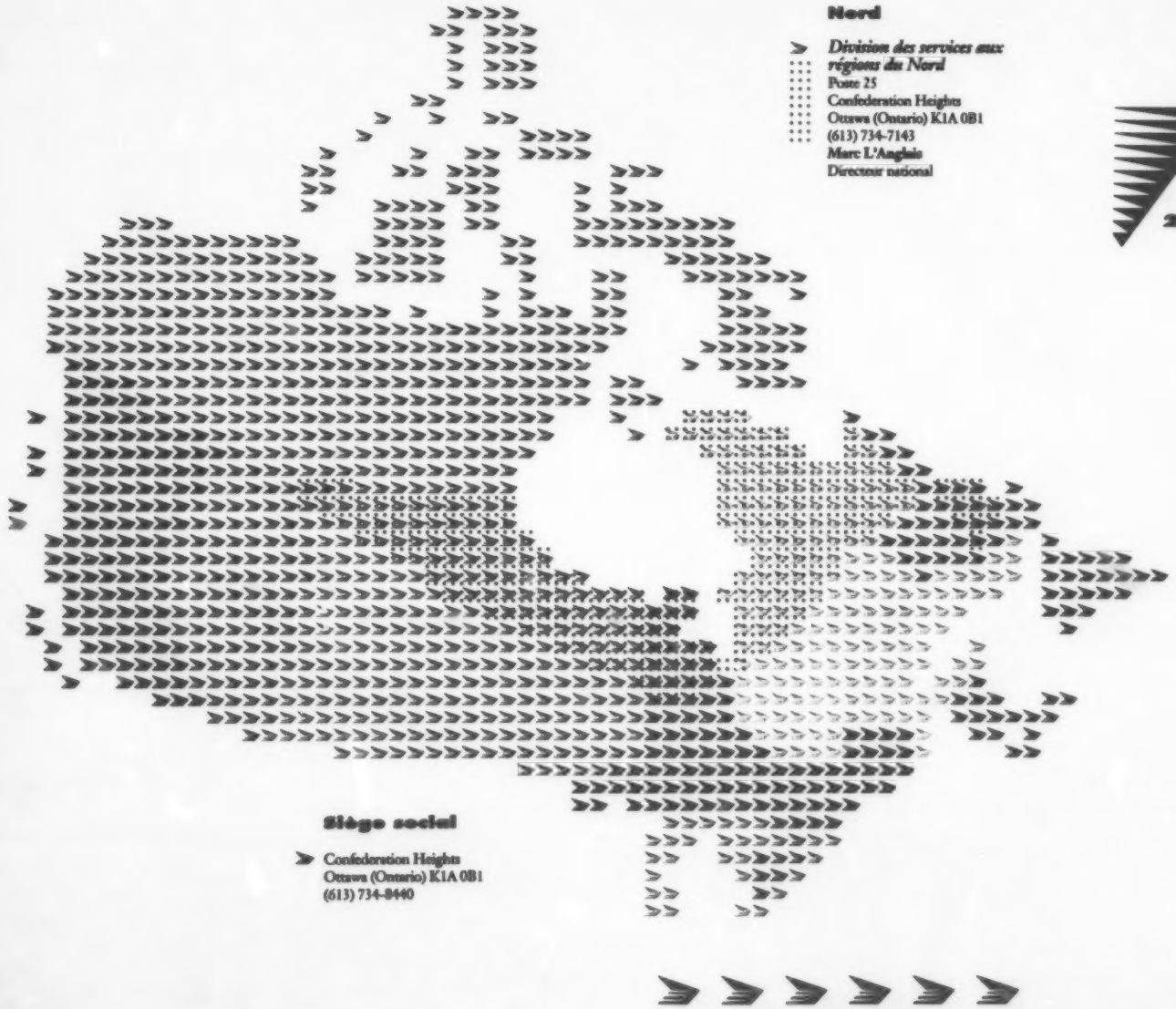
Division de Montréal
715, rue Peel
Montréal (Québec) H3C 4L7
(514) 345-4412
André Villeneuve
Directeur général de la division

Division de Québec
475, boulevard de l'Atrium
Charlesbourg (Québec)
G1H 7K1 (418) 624-6401
Rochelle Duhaime
Directrice générale de la division

Division de l'Atlantique
1969, rue Upper Water
Purdy's Wharf, tour 2
Halifax (Nouvelle-Écosse) B3J 3R7
(902) 494-4330
Steve Cameron
Directeur général de la division

Nord

Division des services aux régions du Nord
Poste 25
Confederation Heights
Ottawa (Ontario) K1A 0B1
(613) 734-7143
Marc L'Anglais
Directeur national



Siège social

Confederation Heights
Ottawa (Ontario) K1A 0B1
(613) 734-8440

Notre rendement financier

Vue d'ensemble

La Société canadienne des postes a subi une perte consolidée de 128 millions de dollars en 1991-1992, comparativement au bénéfice consolidé de 14 millions obtenu en 1990-1991 et à l'objectif de 86 millions fixé pour 1991-1992.

La réduction de 176 millions des produits des activités postales est principalement attribuable au conflit de travail survenu en 1991. La perte de revenu et les coûts supplémentaires imprévus se sont élevés à 167 millions. Les résultats indiquent cependant que la Société a réussi à atténuer l'effet des circonstances économiques difficiles.

Les autres produits et charges ont connu une amélioration de 34 millions de dollars par rapport à l'exercice précédent suite au gain lors de l'aliénation d'immobilisations non nécessaires aux opérations et à la réduction des coûts de restructuration extraordinaires.

Les dépenses en capital ont été plus faibles qu'au cours de l'exercice précédent. Toutefois, lorsque celles-ci sont combinées à l'impact résultant des pertes d'opérations, la position de trésorerie de la Société en 1991-1992 s'est trouvée réduite. Par conséquent, le ratio de liquidité générale de 0,4 a été légèrement inférieur à l'objectif de 0,5 à 0,7. Toutefois, les investissements de 187 millions ont été financés entièrement à partir de sources internes, sans aucun emprunt à long terme supplémentaire.

Au cours de l'exercice, la société hollandaise CINA Holdings B.V. a été incorporée. Cette filiale à part entière gère les investissements de la Société canadienne des postes dans G.D. Net B.V., une société en participation internationale fondée avec d'autres administrations postales pour développer et mieux exploiter les services internationaux de colis et de messagerie.

Produits des activités postales

Les produits des activités postales ont augmenté de 65 millions de dollars pour atteindre les 3 804 millions. Cette croissance de 1,7 pour cent était néanmoins inférieure aux 227 millions prévus, en raison de la faiblesse relative de l'économie et du conflit de travail.

Tout au long de l'année, la Société a enregistré une forte croissance du volume attribuable à la *Mediaposte* et aux contrats de fort volume à tarif réduit. La Société a gardé la confiance de la clientèle grâce au respect et au dépassement des promesses en matière de services. Les clients ont aussi reconnu la valeur et l'efficacité de la *Mediaposte*. La croissance globale des ventes commerciales n'a cependant atteint que 36 millions de dollars, en raison des effets de la récession sur les petites entreprises.

Les produits de vente au détail n'ont augmenté que de huit millions de dollars. La Société a continué de rationaliser son réseau de succursales en faveur des franchises et des centres de services commerciaux. C'est ainsi que la Société s'ajuste aux besoins des petites entreprises et des consommateurs.

Les autres produits ont augmenté de 21 millions de dollars en raison de l'intensification des échanges de courrier avec les États-Unis.

Coût des activités postales

Le coût des activités postales a augmenté de 241 millions de dollars pour atteindre les 3 905 millions. Même s'il s'agit d'une augmentation de 6,6 pour cent, celle-ci est inférieure à l'objectif de 56 millions.

La croissance des coûts de main-d'oeuvre a été maintenue à moins d'un pour cent en raison du volume plus faible que prévu et des gains d'efficacité au niveau des opérations. La direction a continué de concentrer les activités de traitement dans les principaux centres mécanisés. Elle a aussi continué de rationaliser son réseau de cueillette et de livraison. Les coûts administratifs ont aussi été réduits grâce à des ententes stratégiques avec des sociétés de génie logiciel pour mettre au point et entretenir des systèmes informatiques intégrés. Le coût des régimes d'avantages sociaux, cependant, a été soumis à des pressions supérieures au taux d'inflation, notamment au chapitre de l'assurance-chômage et de la sécurité du travail.

Le coût du transport a diminué en raison de la baisse du volume et de l'amélioration des méthodes relatives aux réseaux de distribution. Cependant, le maintien du service pendant le conflit de travail a entraîné certains coûts exceptionnels. La Société a aussi subi une augmentation du coût d'amortissement des immobilisations à cause du programme continu d'investissement.

Autres produits et charges

Les autres produits ont atteint 68 millions de dollars. Les gains lors de l'aliénation d'immobilisations représentent les produits nets de la revente des propriétés non nécessaires aux opérations. Malgré la diminution anormale des fonds autogénérés et la baisse des taux d'intérêt, une saine gestion de trésorerie a permis de minimiser la diminution de l'encaisse, ce qui, conjointement avec l'intérêt réalisé sur l'aliénation d'immobilisations, a fait gagner à la Société un revenu d'intérêt de 36 millions de dollars (14 millions de plus que prévu).

Les autres charges ont diminué de 11 millions de dollars pour atteindre les 95 millions en raison du ralentissement des investissements de la Société dans le programme de restructuration. Ce ralentissement est motivé par les circonstances économiques. La plupart de ces charges ont servi à financer la consolidation des activités de traitement, de l'administration et de l'infrastructure institutionnelle. L'intérêt accru sur les obligations à long terme émises en mars 1991 a contribué à l'augmentation des frais d'intérêt.

Immobilisations

La direction a sérieusement restreint les acquisitions d'immobilisations, réduisant ainsi les dépenses de 174 millions de dollars à 95 millions. Elle a concentré les investissements dans le domaine des équipements de traitement, la modernisation du mobilier urbain et le soutien des projets ayant trait au service à la clientèle.

La Société a continué d'installer de nouveaux appareils de traitement du courrier dans les principaux centres mécanisés, ce qui a permis de poursuivre la réduction du traitement manuel dans les autres établissements. Elle a aussi continué d'investir dans les boîtes postales communautaires, dans les miniparcs et dans les kiosques pour augmenter le nombre de points de remise. Elle a commencé à ouvrir des centres de services commerciaux pour répondre aux besoins des entreprises. Enfin, la Société a poursuivi la reconfiguration de son réseau de comptoirs postaux pour mieux répondre aux besoins des clients.

État consolidé des résultats et bénéfices non répartis

	1992	1991
Produits des activités postales	**3 804 527 $**	**3 739 206 $**
Coût des activités postales	**3 905 343**	**3 664 433**
Bénéfice (perte) des activités postales	**(100 816)**	**74 773**
Autres produits		
Gain lors de l'aliénation d'immobilisations	32 227	5 073
Intérêts	36 005	40 928
	68 232	**46 001**
Autres charges		
Coûts de restructuration (note 3)	81 293	97 463
Intérêts	13 652	8 969
	94 945	**106 432**
Bénéfice net (perte nette)	**(127 529)**	**14 342**
Bénéfices non répartis (déficit cumulé)		
Au début de l'exercice	89 746	134 924
Dividende	(5 737)	(59 520)
À la fin de l'exercice	**(43 520)$**	**89 746 $**

Les notes ci-jointes font partie intégrante de ces états financiers.

État consolidé de l'évolution de la situation financière

	1992	1991
Rentrées (sorties) de fonds liées aux activités suivantes		
Activités d'exploitation		
Bénéfice net (perte nette)	(127 529)$	14 342 $
Éléments ne nécessitant pas de sorties (rentrées) de fonds		
Amortissement des immobilisations	160 170	141 352
Gain lors de l'aliénation d'immobilisations	(32 227)	(5 073)
Indemnités de cessation d'emploi courues	15 155	42 904
Amortissement des frais de développement reportés	11 936	7 206
	27 505	200 731
Variation des éléments hors caisse du fonds de roulement	(39 308)	97 109
Paiements d'indemnités de cessation d'emploi	(24 912)	(33 989)
	(36 715)	**263 851**
Dividende	**(5 737)**	**(59 520)**
Activités de financement		
Dette à long terme	–	55 000
Activités d'investissement		
Acquisition d'immobilisations	(95 350)	(268 628)
Augmentation des placements à long terme	(100 716)	–
Produit de l'aliénation d'immobilisations	37 864	13 395
Augmentation de l'encaisse et des placements réservés	(13 492)	(39 967)
Frais de développement reportés	(15 423)	(9 661)
	(187 117)	**(304 861)**
Diminution de l'encaisse et des placements à court terme	**(229 569)**	**(45 530)**
Encaisse et placements à court terme au début de l'exercice	**333 266**	**378 796**
Encaisse et placements à court terme à la fin de l'exercice	**103 697 $**	**333 266 $**

Les notes ci-jointes font partie intégrante de ces états financiers.

Bilan consolidé

Actif

	1992	1991
Actif à court terme		
Encaisse et placements à court terme	103 697 $	333 266 $
Débiteurs	131 010	141 994
Frais payés d'avance	64 454	71 184
	299 161	546 444
Encaisse et placements réservés (note 4)	135 241	121 749
Placements à long terme (note 5)	100 716	–
Immobilisations (note 6)	1 876 832	1 947 289
Frais de développement reportés	49 965	46 478
	2 461 915 $	2 661 960 $

Passif et avoir du Canada

Passif à court terme		
Créditeurs et frais courus	284 829 $	313 891 $
Salaires et avantages sociaux	188 257	200 316
Revenus reportés	166 120	176 602
Mandats-poste en circulation	43 407	48 826
	682 613	739 635
Dette à long terme (note 7)	135 000	135 000
Indemnités de cessation d'emploi	332 650	342 407
Avoir du Canada		
Capital d'apport (note 8)	1 355 172	1 355 172
Bénéfices non répartis (déficit cumulé)	(43 520)	89 746
	1 311 652	1 444 918
	2 461 915 $	2 661 960 $

Les notes ci-jointes font partie intégrante de ces états financiers.

Approuvé par le conseil d'administration :

Président du conseil d'administration

Président du comité de vérification

Notes afférentes aux états financiers consolidés

(31 mars 1992)

1. *Constitution*

La Société a été constituée en vertu de la Loi sur la Société canadienne des postes pour exploiter un service postal qui s'autofinance tout en offrant un service dont les normes répondent aux besoins de la population du Canada. Il s'agit d'une société d'État comprise à la Partie II de l'annexe III de la Loi sur la gestion des finances publiques et elle est mandataire de Sa Majesté. La Société est exemptée de l'impôt sur le revenu.

2. *Principales conventions comptables*

Les présents états financiers consolidés ont été dressés conformément aux principes comptables généralement reconnus. Les principales conventions comptables suivies par la Société se résument comme suit :

(a) *Consolidation*

Les états financiers consolidés de la Société incluent les comptes de la Société canadienne des postes et de ses filiales à part entière, Postes Canada Gestion de systèmes limitée et CINA Holdings B.V.

(b) *Immobilisations et amortissement*

Les terrains, les bâtiments et le matériel qui ont été transférés du gouvernement du Canada à la Société lors de sa constitution ont été comptabilisés à leur juste valeur à cette date, établie de la façon suivante:

Terrains	▶ à la valeur marchande fondée sur leur utilisation
Bâtiments	▶ au coût de remplacement non amorti
Équipement, véhicules, mobilier et matériel de bureau et des comptoirs de vente, et petit matériel	▶ au coût de remplacement non amorti ou au coût d'origine moins l'amortissement estimatif

La valeur marchande des terrains et le coût de remplacement non amorti des bâtiments transférés du gouvernement du Canada ont été déterminés par une évaluation indépendante. Les acquisitions effectuées après la constitution sont comptabilisées au coût.

La Société a une entente avec les Archives nationales du Canada et le Musée canadien des civilisations pour l'exploitation, l'administration et le maintien des archives des postes du Canada et du Musée national des postes respectivement, à savoir du matériel philatélique, des objets de collection, une bibliothèque postale, des expositions qui relatent l'origine du service postal ainsi que d'autres objets du patrimoine. Ces collections, expositions et livres d'une valeur indéterminée ne sont pas destinés à la vente et une valeur symbolique leur a été attribuée dans les états financiers consolidés.

L'amortissement est calculé selon la méthode linéaire pendant la durée d'utilisation estimative des éléments d'actif suivants:

Bâtiments	30 et 40 ans
Équipement	de 4 à 30 ans
Véhicules (autres que les véhicules pour passagers et les véhicules utilitaires à service réduit)	de 6 à 10 ans
Mobilier et matériel de bureau et des comptoirs de vente	de 5 à 20 ans
Petit matériel	de 5 à 15 ans

L'amortissement est calculé selon la méthode de l'amortissement dégressif au taux annuel de 30 pour cent pour tous les véhicules pour passagers et les véhicules utilitaires à service réduit.

(c) ***Frais de développement reportés***

Les coûts engagés pour le développement de nouveaux produits de la poste et le réseau postal de vente au détail sont reportés. Ces coûts sont amortis selon la méthode linéaire sur la période au cours de laquelle on prévoit bénéficier d'avantages économiques.

(d) ***Comptabilisation des revenus***

Les montants reçus et pour lesquels les services afférents n'ont pas encore été rendus à la fin de l'exercice sont reportés.

(e) ***Indemnités de cessation d'emploi***

Les employés de la Société ont droit à des indemnités précises reliées à la cessation d'emploi, calculées selon les salaires en vigueur à la date de cessation, conformément aux conventions collectives et aux conditions d'emploi.

La valeur actuelle des coûts prévus des indemnités de cessation d'emploi non payées, déterminée par évaluation actuarielle, est inscrite comme une dette à long terme aux états financiers.

Les indemnités de cessation d'emploi cumulées des employés ainsi que les gains et les pertes résultant d'évaluation actuarielle sont imputés à l'exploitation courante.

(f) ***Régime de retraite***

Les employés de la Société participent au Régime de pension de retraite de la Fonction publique que le gouvernement du Canada administre. Les cotisations de la Société au régime se limitent, d'après les lois actuelles, à un montant égal au montant des cotisations versées par les employés au titre des services courants. Ces cotisations, qui s'élevaient à 89 448 000 $ (96 052 000 $ en 1991), représentent les obligations totales de la Société au titre du régime de retraite; ces cotisations sont imputées à l'exploitation

courante. D'après les lois actuelles, la Société n'est pas tenue de verser une cotisation au titre des insuffisances actuarielles du Compte de pension de la Fonction publique ou au titre d'imputations au Fonds du revenu consolidé pour l'indexation des prestations en vertu de la Loi sur les prestations de retraite supplémentaires.

3. *Coûts de restructuration*

La Société est engagée dans un programme qui s'échelonnera sur plusieurs années et dont l'objectif est d'accroître l'efficience et l'efficacité du système postal. Des initiatives individuelles en ce sens sont approuvées de façon continue. Les coûts s'y rapportant ont trait au développement et à l'implantation de systèmes de gestion et de systèmes opérationnels ainsi qu'à la réaffectation des ressources.

4. *Encaisse et placements réservés*

La Société a mis à part un montant d'encaisse et de placements comptabilisés au coût, uniquement afin de gérer les mouvements de trésorerie reliés à la dette pour les indemnités de cessation d'emploi.

5. *Placements à long terme*

	1992	1991
Hypothèque à recevoir	63 900 $	– $
Placement dans G.D. Net B.V., au coût	32 388	–
Autres	4 428	–
	100 716 $	**– $**

Hypothèque à recevoir

Une entente relative à une vente immobilière permet à la Société de comptabiliser un revenu supplémentaire lors de l'approbation de densités spécifiques de zonage. En 1991-1992, un revenu additionel a été comptabilisé en accord avec les termes de cette entente. L'hypothèque à recevoir a été comptabilisée à la valeur actuelle nette des rentrées futures de fonds selon les dates anticipées d'encaissement.

6. *Immobilisations*

	1992			1991
	Coût ou juste valeur	Amortissement cumulé	Montant net	Montant net
Terrains	215 610 $	– $	215 610 $	216 344 $
Bâtiments	1 193 806	394 997	798 809	842 817
Équipement	710 455	296 733	413 722	427 435
Véhicules	102 425	69 557	32 868	45 296
Mobilier et matériel de bureau et des comptoirs de vente	338 600	117 941	220 659	231 716
Petit matériel	260 683	65 520	195 163	183 680
Collection du patrimoine postal	1	–	1	1
	2 821 580 $	944 748 $	1 876 832 $	1 947 289 $

7. *Dette à long terme*

(a) *Emprunt à long terme – gouvernement du Canada*

En 1988, la Société a contracté un prêt de 10 ans avec le gouvernement du Canada pour un montant de 80 millions de dollars. L'intérêt sur la dette est exigible semestriellement à un taux annuel de 9,705 pour cent. Le capital de ce prêt devient exigible le 27 avril 1998.

(b) *Obligations à long terme*

Le 15 mars 1991, la Société a émis au comptant, des obligations non remboursables par anticipation totalisant 55 millions de dollars, venant à échéance en mars 2016. L'intérêt sur la dette est exigible semestriellement à un taux annuel de 10,35 pour cent.

Le montant des intérêts sur la dette à long terme a été de 13 457 000 $ (8 029 000 $ en 1991).

8. *Redressement affecté au capital d'apport*

Jusqu'au 31 mars 1989, la Société avait l'approbation du gouverneur en conseil, en tant que chargé de la réglementation des tarifs, de récupérer certains coûts à même les usagers futurs de la poste. Le 1er avril 1989, le chargé de la réglementation des tarifs a autorisé la défalcation des soldes cumulés non amortis de ces coûts, s'élevant à 588 253 000 $, au capital d'apport.

9. *Passif éventuel*

(a) Une plainte a été déposée auprès de la Commission canadienne des droits de la personne alléguant qu'il y a eu discrimination en matière de travail à valeur égale. La Commission a décidé d'établir un tribunal dans le but d'étudier la plainte, et on ne peut, à ce moment, déterminer l'issue de cette enquête. Les frais éventuels reliés à cette plainte, si elle est justifiée, seront récupérés à même les tarifs postaux futurs (conformément à la Loi sur la Société canadienne des postes), et/ou du gouvernement du Canada.

(b) Les employés peuvent accumuler des congés de maladie. Toutefois, ces congés ne constituent pas des droits acquis mais plutôt des réserves en cas de maladie future. Les frais éventuels reliés aux congés de maladie accumulés auxquels les employés auront droit ne peuvent être déterminés de façon précise. Les congés de maladie sont imputés aux dépenses d'exploitation au fur et à mesure qu'ils sont payés.

10. *Engagements*

Les paiements minimums futurs que la Société devra verser aux termes des contrats de location-exploitation de plus d'un an sont les suivants:

1993	54 580 $
1994	46 968
1995	41 272
1996	33 738
1997	29 008
1998 et après	259 708
	465 274 $

11. *Opérations entre apparentés*

La Société a conclu les opérations suivantes avec ses apparentés en plus de celles présentées ailleurs dans les présents états financiers consolidés.

(a) *Paiements pour usagers des postes*

Dans les cas où la politique du gouvernement oblige la Société à fournir des services à des tarifs inférieurs aux coûts, notamment à l'industrie de l'édition, pour les envois postaux gratuits du gouvernement, la littérature pour les aveugles et le service de transport aux communautés du Grand-Nord, le gouvernement du Canada compense la Société pour le manque à gagner de ces sources. Des revenus totalisant 183 267 000 $ (203 593 000 $ en 1991) sont inclus dans les produits des activités postales.

(b) *Gestion des biens immobiliers*

La Société a engagé des frais d'exploitation nets de 213 081 000 $ (206 080 000 $ en 1991) à l'égard d'une entente avec le ministère des Travaux publics pour la gestion de la plupart de ses biens immobiliers. De plus, les dépenses en capital se sont établies à 3 865 000 $ (11 982 000 $ en 1991).

(c) *Intérêts*

La Société a réalisé des revenus d'intérêts de l'ordre de 2 636 000 $ (1 740 000 $ en 1991) sur son solde dans le Fonds du revenu consolidé du gouvernement du Canada.

(d) *Autres*

La Société effectue d'autres opérations avec le gouvernement du Canada, ses agences et d'autres sociétés d'État. Celles-ci incluent la prestation de services postaux et l'achat de services de transport ferroviaire.

À la suite de toutes les opérations ci-dessus, les montants débiteurs et créditeurs avec ces apparentés sont respectivement de 20 617 000 $ (14 459 000 $ en 1991) et de 126 563 000 $ (147 100 000 $ en 1991).

12. *Contrats de travail*

Le contrat de travail entre la Société et le Syndicat des Postiers du Canada a expiré le 31 juillet 1989 et est en arbitrage, l'issue duquel ne peut être déterminé à ce moment.

13. *Événement postérieur à la date du bilan*

Le 30 avril 1992, le gouvernement du Canada a déposé un projet de loi modifiant la Loi sur la Société canadienne des postes pour permettre l'établissement d'une structure de capital composée de capital-actions.

Sous réserve du décret législatif, des actions seraient émises au gouvernement du Canada en date du 1er avril 1992 d'après la valeur nette de l'actif de la Société à cette date, tel qu'il est jugé approprié par le conseil d'administration avec l'approbation du Conseil du Trésor. La Société serait de plus autorisée à émettre des actions à l'intention de ses employés conformément à un plan devant être élaboré par le conseil d'administration et établi par règlements administratifs selon la recommandation du ministre, du ministre des Finances et du Conseil du Trésor et suivant l'approbation du gouverneur en conseil. Les actions à être émises aux employés seraient sans droit de vote et limitées à dix pour cent des actions émises et en circulation de la Société.

Responsabilité de la direction pour les rapports financiers

La direction et le conseil d'administration sont responsables des états financiers consolidés ainsi que de tout autre renseignement présenté dans ce rapport annuel conformément à la Loi sur la gestion des finances publiques et ses règlements. Les états financiers consolidés ont été dressés par la direction conformément aux principes comptables généralement reconnus et comprennent, lorsqu'il y a lieu, des données qui font appel à des estimations et au jugement de la direction.

Afin de sauvegarder les actifs de la Société, il est important que celle-ci soit pourvue de systèmes et procédures de contrôle interne financiers qui évaluent les bénéfices et les coûts. À cette fin, la direction a développé et maintient des registres et documents comptables, des systèmes de contrôle et d'information financiers et administratifs, ainsi que des pratiques de gestion pour obtenir un degré raisonnable de certitude quant à la fiabilité de l'information financière, en conformité à la Loi sur la gestion des finances publiques et ses règlements, la Loi sur la Société canadienne des postes et aux règlements administratifs de la Société. Des vérifications internes sont effectuées pour évaluer ces systèmes et pratiques, incluant des rapports au comité exécutif de la direction.

La Société canadienne des postes est fidèle à des standards d'intégrité des plus élevés. L'intégrité représente un engagement continu pour la Société qui est reflétée dans les déclarations clés écrites. Le conseil d'administration s'assure que les cadres s'acquittent de leurs responsabilités à l'égard de la déclaration financière et du contrôle interne par l'intermédiaire du comité de vérification composé de six membres n'étant pas à l'emploi de la Société. Le comité de vérification se réunit à chaque trimestre afin de passer en revue les activités de vérification interne de la Société. En outre, il se réunit au moins une fois l'an pour examiner les états financiers consolidés et le rapport des vérificateurs externes et pour aviser le conseil d'administration à ce sujet.

Chaque année, les vérificateurs externes sont nommés par le gouverneur en conseil. Le vérificateur général du Canada et Ernst & Young ont été nommés pour l'exercice courant. Ils vérifient les états financiers consolidés et soumettent leur rapport au comité de vérification ainsi qu'au ministre responsable de la Société canadienne des postes. Les vérificateurs nommés pour l'exercice précédent étaient le vérificateur général du Canada et Arthur Anderson & Cie.

Rapport des vérificateurs

Au ministre responsable de la Société canadienne des postes

Nous avons vérifié le bilan consolidé de la Société canadienne des postes au 31 mars 1992 et les états consolidés des résultats et bénéfices non répartis, et de l'évolution de la situation financière de l'exercice terminé à cette date (pages 28 à 36). La responsabilité de ces états financiers incombe à la direction de la Société. Notre responsabilité consiste à exprimer une opinion sur ces états financiers en nous fondant sur notre vérification.

Notre vérification a été effectuée conformément aux normes de vérification généralement reconnues. Ces normes exigent que la vérification soit planifiée et exécutée de manière à fournir un degré raisonnable de certitude quant à l'absence d'inexactitudes importantes dans les états financiers. La vérification comprend le contrôle par sondages des informations probantes à l'appui des montants et des autres éléments d'information fournis dans les états financiers. Elle comprend également l'évaluation des principes comptables suivis et des estimations importantes faites par la direction, ainsi qu'une appréciation de la présentation d'ensemble des états financiers.

À notre avis, ces états financiers consolidés présentent fidèlement, à tous égards importants, la situation financière de la Société au 31 mars 1992, ainsi que les résultats de son exploitation et l'évolution de sa situation financière pour l'exercice terminé à cette date selon les principes comptables généralement reconnus. Conformément aux exigences de la Loi sur la gestion des finances publiques, nous déclarons qu'à notre avis ces principes ont été appliqués de la même manière qu'au cours de l'exercice précédent.

De plus, à notre avis, les opérations de la Société dont nous avons eu connaissance au cours de notre vérification des états financiers consolidés ont été effectuées, à tous égards importants, conformément à la partie X de la Loi sur la gestion des finances publiques et ses règlements, à la Loi sur la Société canadienne des postes et aux règlements administratifs de la Société.

Ernst & Young
Comptables agréés

L. Denis Desautels, FCA
Le vérificateur général du Canada

Ottawa, Canada
le 21 mai 1992

Rétrospective de cinq ans

	1991/92	1990/91	1989/90	1988/89	1987/88
Exploitation					
Produits des activités postales	3 804	3 739	3 580	3 411	3 139
Coût des activités postales	3 905	3 664	3 473	3 313	3 169
Bénéfice (perte) des activités postales	(101)	75	107	98	(30)
Pourcentage des produits des activités postales	(2,7%)	2,0%	3,0%	2,9%	(1,0%)
Autres produits (charges)	(27)	(61)	42	(2)	(8)
Bénéfice net (perte nette)*	(128)	14	149	96	(38)
Rendement de l'avoir	–	1,0%	10,5%	5,9%	–
Bilan					
Actif					
À court terme	299	547	554	742	706
Immobilisations	1 877	1 947	1 828	1 650	1 528
Autres	286	168	126	342	392
	2 462	2 662	2 508	2 734	2 626
Passif et avoir du Canada					
À court terme	682	740	604	672	622
Dette à long terme	135	135	80	80	–
Indemnités de cessation d'emploi	333	342	334	339	392
Avoir du Canada	1 312	1 445	1 490	1 643	1 612
	2 462	2 662	2 508	2 734	2 626
Acquisition d'immobilisations					
Terrains et bâtiments	12	76	59	60	41
Équipement	61	156	111	66	60
Matériel de bureau et autres	22	37	150	118	20
	95	269	320	244	121
Coûts de restructuration extraordinaires	–	–	–	124	190

* 1988/1989 et avant – bénéfice net après amortissement des coûts de restructuration extraordinaires.

	1991/92	1990/91	1989/90	1988/89	1987/88
Aspects de l'exploitation					
Produits d'exploitation des activités postales par produit					
Lettres	1 980	2 041	1 985	1 895	1 762
Publications	307	299	315	315	306
Mediaposte avec adresse	310	268	246	218	183
Colis	425	404	365	324	296
Services spéciaux	312	294	274	251	238
Total des envois adressés	3 334	3 306	3 185	3 003	2 785
Mediaposte sans adresse	204	187	175	165	139
Envois totaux	3 538	3 493	3 360	3 168	2 924
Autres	266	246	220	243	215
Produits des activités postales	3 804	3 739	3 580	3 411	3 139
Pourcentage d'augmentation	1,7%	4,4%	5,0%	8,7%	5,7%
Volume par produit (en millions d'envois)					
Lettres	4 456	4 605	4 580	4 471	4 370
Publications	551	590	612	580	590
Mediaposte avec adresse	1 205	1 168	1 103	1 017	889
Colis	107	106	103	90	93
Services spéciaux	83	87	82	62	60
Total des envois adressés	6 402	6 556	6 480	6 220	6 002
Mediaposte sans adresse	3 556	3 101	2 640	2 048	1 809
Envois totaux	9 958	9 657	9 120	8 268	7 811
Pourcentage d'augmentation (de diminution)	3,1%	5,9%	10,3%	5,9%	(1,6%)
Main-d'oeuvre - exploitation					
* En millions d'heures rémunérées	121,6	127,8	130,9	132,1	132,2
Pourcentage d'augmentation (de diminution)	(4,9%)	(2,4%)	(0,9%)	(0,1%)	0,8%
Effectifs (en fin d'exercice)					
* À plein temps	46 666	49 046	52 839	54 731	55 819
A temps partiel	10 574	10 114	9 802	8 945	9 089
Total	57 240	59 160	62 641	63 676	64 908
Pourcentage d'augmentation (de diminution)	(3,2%)	(5,6%)	(1,6%)	(1,9%)	0,7%
Rendement d'exploitation					
Indicateur de rendement					
* Objets traités par heure rémunérée	320,1	301,6	285,0	270,2	250,1
Pourcentage d'augmentation	6,1%	5,8%	5,5%	8,0%	4,3%
Points de remise desservis par facteur par heure rémunérée	52,1	49,9	48,3	47,5	47,1
Pourcentage d'augmentation	4,4%	3,3%	1,7%	0,8%	1,1%
Arrêts de travail					
Milliers d'heures perdues	1 356,5	0,2	2,8	253,3	1 394,1

*Les chiffres comparatifs ont été reclassés afin d'être conformes avec la présentation de l'exercice écoulé.